



**“PROPUESTA DE MEJORA DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO DEL PROCESO DE COMPRAS EN EMPRESA DE
BEBIDAS S.A.”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Auditoría**

Presentado por:

**Sr. Luis Iván Alejandro Véliz
Sr. Óscar Paolo Ramírez García
Srta. Karen Romero Quiroz**

Asesor: Profesor Armando Manuel Villacorta Cavero

2019

A nuestros padres por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores, quienes a lo largo de la maestría nos enriquecieron a través de su conocimiento.

Resumen ejecutivo

El objetivo general del presente trabajo de investigación es diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno para el proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A., organización familiar con sede en Lima, fundada en 1992 y dedicada a la fabricación, distribución y venta de bebidas no alcohólicas, con compras anuales en promedio de S/ 45 millones, que corresponden a bienes y servicios, y, de este modo, prevenir potenciales fraudes, lo cual llega a afectar las utilidades de la organización. Para ello, se desarrolló un proyecto factible de tipo descriptivo con un diseño de campo en el que se aplicó la metodología COSO 2013 y mejores prácticas. Para tal fin, se evaluó y analizó la documentación suministrada por Empresa de Bebidas S.A., así como las encuestas y los cuestionarios efectuados a las gerencias involucradas en el proceso de compras.

Como resultado de las evaluaciones realizadas, se desarrolló una propuesta de implementación de controles de bajo costo. La elaboración y diseño de esta propuesta se llevó a cabo tomando como referencia los puntos de interés de la metodología COSO 2013 y mejores prácticas. A partir de la implementación de nuestra propuesta, se eleva el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.

Índice

Índice de tablas	vii
Índice de gráficos	viii
Índice de anexos	ix
Capítulo I. Planteamiento del problema	1
1. Descripción de la problemática.....	1
2. Preguntas de investigación.....	3
3. Objetivos de la investigación	4
3.1 Objetivo general.....	4
3.2 Objetivos específicos	4
4. Delimitación.....	4
5. Justificación	5
6. Limitaciones.....	5
Capítulo II. Marco conceptual	6
1. Antecedentes.....	6
1.1 <i>Incidencias del control interno en el área de compras y la optimización de la gestión</i> <i>(Mornmontoy 2017)</i>	6
1.2 <i>Propuesta para la mejora del control interno en el área de compras de la Empresa</i> <i>Distribuidora Ekama S.A. (Ramos 2017)</i>	6
1.3 Estrategias de control interno para optimizar el departamento de compras de la empresa de Bolívar, Galindez y Tovar.....	7
1.4 Importancia del control interno en el proceso de compras y cuentas por pagar de las empresas multinacionales en Colombia (Chaparro 2014)	8
2. Sistema de control interno	8
3. Marco integrado de control interno (COSO 2013)	9
3.1 Relación entre objetivos, componentes y empresa	9

3.2 Categoría de los objetivos	10
3.3 Componentes y principios del control interno	11
4. COSO ERM – Actualización del Marco de Gestión de Riesgos Empresarial	12
5. Madurez del sistema de control interno	12
Capítulo III. Diseño metodológico	14
1. Tipo y nivel de la investigación	14
1.1 Tipo de la investigación	14
1.2 Nivel de la investigación.....	14
2. Metodología empleada.....	14
3. Técnicas de recolección de datos empleados	15
3.1 Entrevistas.....	15
3.2 Cuestionarios	15
3.3 Análisis de información	15
Capítulo IV. Diseño de la propuesta.....	16
1. Obtención de información del proceso de compras	16
1.1 Entrevistas y cuestionarios.....	16
1.2 Documentación requerida	16
2. Diagnóstico del nivel de madurez del sistema de control interno.....	17
2.1 Entorno de control (E.C.).....	20
2.2 Evaluación de riesgos (E.R.).....	22
2.3 Actividades de control (A.C.)	22
2.4 Información y comunicación (I&C).....	22
2.5 Actividades de monitoreo (A.M.)	23
Capítulo V. Propuesta final.....	25
1. Reporte de observaciones y propuesta de implementación	25

2. Hoja de ruta.....	27
Conclusiones y recomendaciones	28
1. Conclusiones.....	28
2. Recomendaciones	29
Bibliografía	31
Anexos	34
Notas biográficas	58

Índice de tablas

Tabla 1.	Delimitación del problema.....	4
Tabla 2.	Categorías de los objetivos de acuerdo con COSO.....	10
Tabla 3.	Componentes, principios y puntos de interés (PI) del sistema de control interno	11
Tabla 4.	Detalle de la documentación requerida y proporcionada.....	16
Tabla 5.	Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno	18
Tabla 6.	Resultado por componente.....	20
Tabla 7.	Observaciones, componente, principio y punto de interés del COSO 2013	26
Tabla 8.	Niveles por cada componente	28
Tabla 9.	Calificación por componentes.....	29

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cubo de representación de la relación objetivos, componentes y empresa	10
Gráfico 2.	Modelo de madurez de capacidades del sistema de control interno - Protiviti	13
Gráfico 3.	Hoja de ruta.....	27
Gráfico 4.	Nivel de madurez (actual y mejorado).....	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Entrevista al gerente de contabilidad de la Empresa de Bebidas S.A.....	35
Anexo 2.	Entrevista al gerente de compras de la Empresa de Bebidas S.A.....	37
Anexo 3.	Entrevista al gerente de tecnología de la información de la Empresa de Bebidas S.A.....	39
Anexo 4.	Cuestionario a los compradores de bienes y servicios.....	40
Anexo 5.	Cuestionario de autoevaluación y nivel de madurez del sistema de control interno– situación inicial.....	47
Anexo 6.	Cuestionario de autoevaluación y nivel de madurez del sistema de control interno– mejorada	50
Anexo 7.	Matriz de riesgo y control.....	53
Anexo 8.	Análisis Costo Beneficio	57

Introducción

Una de las áreas más trascendentales en el interior de una empresa es el área de compras. Su principal objetivo es la reducción de costos, la obtención de utilidades y la eficiencia en el servicio; y su tarea es asegurar, mediante negociaciones, los recursos necesarios para que la empresa esté en condiciones de cumplir con su misión. Por ello, es importante el control interno.

La magnitud y el alcance de la gestión de compras dependen del tamaño, la ubicación o el sector. Por ello, hay objetivos específicos que el área de compras debe cumplir a partir de los principios cuidar los fondos de la empresa y obtener utilidades. En este sentido, el objetivo de utilidad está implícito en el concepto de obtener (i) los materiales apropiados al precio adecuado, (ii) la cantidad necesaria en el momento indicado y (iii) la facilidad en los procesos de solicitud y adquisición de materiales y servicios.

El control interno se refiere entonces a todas aquellas políticas y procedimientos que establece la dirección de la empresa para lograr sus objetivos. Es un sistema que conecta lo planeado con lo ejecutado y, como tal, debe estar diseñado e implementado sobre controles preventivos y detectivos. Estos comprenden políticas y procedimientos, segregación de funciones y la matriz de delegación de autoridad, entre otros. Todos ellos mitigan las desviaciones que puedan presentarse.

Al tratarse de un sistema que la dirección de la empresa implementa, los gerentes deben ser los primeros en cumplir con los procedimientos establecidos. No obstante, en la práctica, es muy común que esas políticas y procedimientos se confundan con burocracia. Es entonces cuando las personas obligadas a cumplir con dichos controles buscarán evitarlos por considerarlos innecesarios.

Por ejemplo, si un procedimiento de control interno indica que compras superiores a 100 mil dólares deben ser firmadas por el gerente del área de finanzas, lo que se está intentando cuidar es que estas compras estén consideradas en un presupuesto y flujo de efectivo. De esta manera, la gerencia tendrá una mayor visión de las operaciones integrales de la empresa.

Al tener autorizaciones como controles preventivos de seguridad, por ejemplo, se pueden detener compras de bienes y servicios innecesarios.

Es de alto impacto según De la Fuente (2015), quien afirma «que las áreas donde se destinan los mayores recursos y presupuestos dentro de las empresas sean las que tienen un mayor descuido en cuestiones de control interno» (p. 1).

La falta de insumos para la producción u operación puede ser un obstáculo de crecimiento de las empresas; no obstante, el personal que labora en el área de compras lo utiliza a menudo como argumento o como pretexto para saltarse las medidas de control interno. Muchos dicen: «no importa que no tenga la autorización. Si no lo compramos en este momento la planta se detendrá y tú serás el responsable» (De la Fuente 2015). Esta frase se escucha miles de veces, pero la experiencia nos ha demostrado que nunca sucede.

El área de compras impacta a los siguientes procesos dentro de la operación de la empresa: inventarios, activos fijos, suministros y cuentas por pagar. Como las compras afectan directamente los costos estándar de las empresas, es susceptible su manejo.

Para las mejores prácticas de negocio, histórica y estadísticamente el área de compras es una de las principales áreas donde se cometen fraudes, lo cual llega a afectar las utilidades. Como los fraudes se cometen por la falta de seguimiento a los controles internos y por la falta de supervisión en las actividades del área de compras, nuestra investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta para la mejora del sistema de control interno del proceso de compras de bienes y servicios de Empresa de Bebidas S.A. (en adelante, “proceso de compras”).

Esta investigación tiene su ámbito de acción en una empresa familiar dedicada a la fabricación, distribución y venta de bebidas no alcohólicas. Incluye, en su cartera, gaseosas, jugos néctares y agua embotellada. Además, gestiona diversas marcas registradas de diferentes productos en presentaciones de PET, vidrio y lata.

Debido al constante lanzamiento de nuevos productos, impulsado por la búsqueda en el incremento de las ventas y generación de valor, hemos identificado la oportunidad para desarrollar una propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras.

La investigación se desarrollará como un proyecto factible de tipo descriptivo con un diseño de campo aplicando la metodología COSO 2013 y mejores prácticas. Esto nos permitirá evaluar y analizar el proceso.

El trabajo se presenta estructurado en capítulos: el capítulo I, denominado el planteamiento del problema; el capítulo II, el cual comprende el marco conceptual; el capítulo III, denominado diseño metodológico; el capítulo IV, denominado diseño de la propuesta; el capítulo V, denominado propuesta final; las conclusiones y recomendaciones; las referencias bibliográficas; y, por último, los anexos del trabajo.

Capítulo I. Planteamiento del problema

1. Descripción de la problemática

Una empresa se origina generalmente por la detección de necesidades u oportunidades de negocio motivada por la búsqueda personal de mayores beneficios económicos en relación con la oferta del mercado (Ernst & Young 2015). Estas se crean con la finalidad de generar rentabilidad y maximizar el valor de sus acciones. En el transcurso de esta búsqueda de mayor valor, se enfrentan a diferentes factores, tanto internos como externos, que podrían evitar alcanzar sus objetivos.

Por ello, las empresas empezaron a prestar mayor atención a los elementos de diseño, implementación, desarrollo del control interno y evaluación de su efectividad para mantener una seguridad razonable en la consecución de sus objetivos empresariales. Todo ello se realiza con un mayor énfasis en el desarrollo del Marco Integrado de Control Interno efectuado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (en adelante, COSO) en 1992.

Con el objetivo de seguir conduciendo a las organizaciones hacia la aplicación de modelos desafiantes en el control interno y la gestión de riesgos, COSO ha ido mejorando y reforzando la metodología de evaluación de estos aspectos. Es así como, en mayo del 2013, presentó la versión vigente del marco integrado de control interno (en adelante, COSO 2013).

De acuerdo con lo antes mencionado, el proceso de control interno en las organizaciones debe realizarse con cierta flexibilidad para superar períodos de excesos o de capacidad inactiva a fin de enfrentar demandas irregulares y obtener ahorros en compras de gran escala.

En la actualidad, el control interno en las empresas se ha convertido en uno de los temas más importantes en la gestión de un negocio, ya que permite evaluar, con una mayor precisión, el desempeño de la empresa en relación con el logro de sus objetivos (Aguirre y Armenta 2012).

Dentro de los distintos sistemas de control interno, se encuentra el modelo COSO 2013, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, el cual tiene las siguientes características: eficiencia y eficacia en sus operaciones, fiabilidad y cumplimiento de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y reglamentos (COSO 2013).

La estructura del marco COSO 2013 se divide en cinco componentes (en adelante, componentes): entorno de control (E.C.), evaluación de riesgos (E.R.), actividades de control (A.C.), información y comunicación (I&C) y actividades de monitoreo (A.M.).

Algunas empresas familiares no cuentan con un sistema de control interno efectivo y, por su falta de formalidad, consideran que no son necesarios los controles. Asimismo, al no contar con un nivel de formalización, estas empresas no tienen mecanismos o herramientas adecuadas, es decir, no cuentan con manuales de políticas y procedimientos que sean conocidos por sus colaboradores. Sin perjuicio de lo señalado anteriormente, los empresarios son cada vez más conscientes de que las grandes decisiones de negocios tienen riesgos implícitos que deben ser identificados adecuada y oportunamente. Hoy, un enfoque de ensayo y error es tan irresponsable como oneroso.

El control interno incluye una serie de actividades que deben diseñarse para ayudar a las empresas a lograr sus objetivos operacionales, de cumplimiento y de reporte de información, de forma efectiva y eficiente. Un aspecto relevante para delinear la actividad de control necesaria es la identificación clara de cuál es el riesgo que se desea administrar. De esta forma, dicho control será la respuesta al riesgo y la dirección de la empresa estará en condiciones de implementarlo en función a la evaluación del costo beneficio.

Cabe destacar que un proceso de compras de una empresa, donde el control interno no se realice siguiendo parámetros establecidos, evidenciaría que no se han planificado adecuadamente las compras. Esto conllevaría a fallas en la disponibilidad de recursos para cumplir compromisos con los clientes. Otro aspecto a considerar son los fraudes, como las licitaciones amañadas, que implican la presentación de propuestas fraudulentas con precios demasiado altos, acuerdos entre proveedores para retirar sus propuestas y hacer ganar a uno previamente acordado o cuando el proveedor oferta un precio y una vez contratado, cambia el precio ofrecido por uno mayor que incluye supuestamente otros servicios o el hacer que un empleado del área de compras les favorezca (Deloitte 2014), hace que este proceso sea crítico para el caso de Empresa de Bebidas S.A., con sede en Lima, que desde 1992 y que está dedicada a la fabricación, distribución y venta de bebidas no alcohólicas, con compras anuales en promedio de S/ 45 millones, que corresponden a bienes y servicios. En este punto cabe señalar que las compras de insumos, repuestos, envases y fletes utilizados por la empresa en su proceso productivo son efectuadas directamente por su matriz, por lo que no forman parte del alcance del presente trabajo de investigación.

En este sentido, se evaluará si los procesos de control interno del área de compras de Empresa de Bebidas S.A. son adecuados y contribuyen con un rendimiento favorable. Además, se analizará si el manejo que existe para el control operativo y de registro de datos posee elementos de vinculación que permitan establecer controles.

La falta de un sistema de control interno adecuado para Empresa de Bebidas S.A. podría generar dificultades en la dirección de la empresa, debido a que los reportes del sistema no reflejarían las deficiencias en el manejo de documentos asociados a las compras. Por esta situación es necesario indagar en los sistemas de compras que utiliza la empresa, es decir, el sistema S Flex, en el cual se ingresan las solicitudes de compra y se determina el proveedor; y en el sistema Max Business, donde se gestionan la contabilidad y los pagos. Cabe señalar que ambos sistemas se integran entre ellos.

Asimismo, por medio de consultas y entrevistas al personal de Empresa de Bebidas S.A., como gerentes y compradores, se establecen parámetros técnicos para determinar el performance de la empresa y proponer un mejor sistema de control interno, el cual permitirá analizar permanentemente las normas, políticas y procedimientos establecidos por la empresa, disminuir el riesgo de fraudes y aumentar la salvaguarda de los activos que posee.

2. Preguntas de investigación

- ¿Cuál es el diagnóstico respecto del nivel de madurez actual del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.?
- ¿Qué controles de bajo costo pueden implementarse a fin de mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A. y qué evidencia de estos se requiere?
- ¿Quiénes son los dueños y los ejecutores de los controles que pueden implementarse a fin de mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas para mantener un sistema de control interno efectivo en el proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.?
- ¿Qué componentes, principios y puntos de interés del COSO 2013, se evalúan a fin de mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.?

- ¿Qué subprocesos se evalúan y qué riesgos se administran a partir de los controles propuestos a fin de mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.?

3. Objetivos de la investigación

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno para el proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A., organización familiar con sede en Lima, fundada en 1992 y dedicada a la fabricación, distribución y venta de bebidas no alcohólicas, con compras anuales en promedio de S/ 45 millones, que corresponden a bienes y servicios.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras, utilizando como referencia el COSO 2013
- Elaborar una hoja de ruta para el fortalecimiento del sistema de control interno en referencia a algunos puntos de interés, utilizando como referencia el COSO 2013
- Establecer controles de bajo costo que ayuden a mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras

4. Delimitación

Tabla 1. Delimitación del problema

CAMPO	Consumo masivo
ÁREA	Compras de bienes y servicios
ASPECTO	Control interno
PERIODO	Julio 2017 a junio 2018
MARCO ESPACIAL	Perú
POBLACIÓN	Personal del área de compras y gerencias de compras, tecnología de la información y contabilidad.
PERIODO DE LA INVESTIGACIÓN	12 meses

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Justificación

El presente trabajo de investigación surge de la motivación por mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras. Por ello, la investigación está orientada a diseñar una hoja de ruta a fin de implementar controles de bajo costo que permitan, en una primera etapa, contribuir a este fin.

La investigación tiene relevancia a partir de tres aspectos: metodológico, teórico y por su utilidad práctica.

La presente investigación evaluará el entorno de control, desarrollos y procedimientos. Asimismo, beneficiará no solo a la empresa sino también a los proveedores, clientes y empleados, debido a que la propuesta, cuando se tome la decisión de implementarla, traerá mejoras como la calidad y competitividad.

6. Limitaciones

Durante el desarrollo de la presente investigación, hemos afrontado las siguientes limitaciones:

- Solo se tuvo acceso a entrevistar a cierto personal de la empresa.
- La empresa no brindó documentación requerida para la investigación; por ejemplo, organigramas oficiales actualizados con niveles de autoridad y mando manuales de políticas y procedimientos actualizados referentes a la ejecución de actividades de las diferentes gerencias, plan estratégico, y presupuesto y documentación de sustento de las compras para efectuar el recorrido del proceso.
- La empresa proporcionó información de carácter confidencial como los manuales de políticas y procedimientos del proceso de compras, matriz de asignación de responsabilidades y el código de ética. Estos no pudieron ser plasmados literalmente en el presente trabajo, debido a que solicitaron que no lo hagamos.
- La empresa no proporcionó la información vinculada con sus objetivos estratégicos, motivo por el cual no se empleó como herramienta de evaluación el COSO ERM 2017- Gestión de Riesgos Corporativos: Integración con la Estrategia y el Rendimiento.

Capítulo II. Marco conceptual

1. Antecedentes

1.1 Incidencias del control interno en el área de compras y la optimización de la gestión (Mornmontoy 2017)

La presente tesis tiene la finalidad de comprobar las incidencias del control interno en el área de compras y la optimización de la gestión de una entidad bancaria en el distrito de San Isidro de Lima Metropolitana año 2016-2017. El tema elegido fue motivo de investigación debido a que, en el distrito de San Isidro, existen entidades bancarias que podrían alcanzar un mejor desarrollo en sus procesos internos, la cuantificación del riesgo operacional y la dirección de personas si supieran utilizar las herramientas necesarias para optimizar su gestión.

La investigación se planteó como objetivo general analizar si las incidencias del control interno en el área de compras influyen en la optimización de la gestión de una entidad. Su estructura abarcó desde el planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, conclusiones y recomendaciones, y terminó con las fuentes de información y anexos. Con el trabajo de campo, realizado durante el año 2017, se determinó que la metodología de la investigación científica fue aplicada desde el planteamiento, el manejo de la información para el desarrollo teórico conceptual, los objetivos, hipótesis y todos los otros aspectos vinculados al estudio. Finalmente, se llevó a cabo la contrastación de las hipótesis para llegar a las conclusiones, recomendaciones y otros aportes de la tesis.

Nuestro aporte servirá como base y consulta para las áreas de compras de las entidades bancarias, ya que estamos conscientes de que en su gestión confrontan innumerables limitaciones y dificultades.

1.2 Propuesta para la mejora del control interno en el área de compras de la Empresa Distribuidora Ekama S.A. (Ramos 2017)

Esta investigación ha tenido como esencia el mejoramiento del sistema de control interno para el área de compras en una empresa importadora de vinos. La investigación llevada a cabo tiene como objetivo fundamental elaborar una propuesta de mejoramiento del sistema de control interno aplicado al área de compras de una empresa importadora de vinos en el distrito de Miraflores,

provincia y departamento de Lima, 2017. También tiene el objetivo práctico de hacer más eficiente el sistema de facturación en el área mencionada.

Gracias al trabajo de campo, realizado durante el año 2017, se determinó que la metodología de la investigación holística se aplique desde el planteamiento y el manejo de la información para el desarrollo de la parte teórico conceptual, los objetivos y todos los demás aspectos relacionados con el estudio. Finalmente, se llevó a cabo las conclusiones, recomendaciones y otros aportes de la tesis. Las fuentes de información y anexos correspondientes le terminan de dar forma cabal al trabajo llevado a cabo. La tesis constituirá un aporte que servirá como base y consulta para el apoyo a las empresas afines al rubro, ya que señala una debilidad importante que posee un gran número de estas empresas y es, precisamente, la facturación en el área de compras. Esto constituye o puede constituir un causal de pérdidas económicas importantes.

1.3 Estrategias de control interno para optimizar el departamento de compras de la empresa de Bolívar, Galindez y Tovar

Se propone diseñar estrategias gerenciales de control interno para optimizar el departamento de compras de la empresa Inversiones ARR1376, C.A. Esto debido a que no posee un procedimiento establecido para realizar las compras en las adquisiciones de repuestos y suministros.

Las compras no son planificadas de acuerdo con la necesidad existente sino al criterio desinformado del gerente. Los repuestos son difíciles de conseguir, lo que genera algunas compras con sobreprecio, inversión de tiempo y esfuerzo recorriendo los diferentes locales que se encargan de distribuirlos, y, al obtenerse, los encargados se dan cuenta que sí lo tenían empresa, pero que el modelo que se necesitaba era otra. También, se realizan compras y ventas sin facturar.

La pérdida de los insumos en la preparación de las mezclas que se utilizan es bastante alta ya que existe duplicidad e inexactitud en la información. Se pudo observar que mientras el dueño está dando órdenes, el supervisor de planta da otras instrucciones en cuanto a la carga y descarga del premezclado de concreto. La investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible basada en la investigación de tipo documental y de campo, y se apoyó en los datos obtenidos con la aplicación de las técnicas de recolección de datos. La población fue un total de seis personas

1.4 Importancia del control interno en el proceso de compras y cuentas por pagar de las empresas multinacionales en Colombia (Chaparro 2014)

Dentro del ensayo, se exponen propuestas como la revisión de la aplicación de las condiciones, identificación de diferencias, recuperación de los pagos en exceso a los proveedores, entre otras. El entorno en el que se desenvuelven hoy en día las empresas en Colombia es tan complejo y dinámico que conlleva a que generen un alto nivel de adaptación si quieren seguir siendo competitivas.

Por lo anterior se detecta la necesidad de una mejora en los controles, específicamente en el proceso de compras y pago a proveedores que permitan minimizar el riesgo de fraude y pérdidas considerables de dinero. El principal problema que presentan las empresas es la ausencia de control financiero, lo que permite que el escenario sea propicio para actos fraudulentos. Este obstáculo es el más recurrente, e inclusive implica y representa las causas de otros problemas. Seguido de este se encuentra la inconformidad de los empleados y sus problemas fuera de lo laboral. Todo esto se encuentra interrelacionado y genera un desgaste en los procesos. Finalmente, se pudo evidenciar que el 74% de las empresas, incluyendo las empresas multinacionales en Colombia, han presentado al menos una vez problemas de fraude. Es un flagelo que afecta no solo a pequeñas empresas sino a todas en general y puede llegar a causar la desaparición de más de una.

2. Sistema de control interno

De acuerdo con el COSO (2013), el sistema de control interno es un proceso llevado a cabo por el directorio, la Gerencia General y el resto del personal de una empresa. Está diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento (COSO 2013)

En el marco se precisan, para un mayor entendimiento, otros conceptos vinculados al control interno:

- Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías separadas, pero con determinadas áreas comunes (operaciones, información y cumplimiento).
- Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas, y un medio para llegar a un fin y no un fin en sí mismo.

- Es llevado a cabo por las personas. No se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la empresa para llevar a cabo el control interno.
- Es capaz de proporcionar aseguramiento razonable; y no una seguridad absoluta a la dirección de la empresa y a su Gerencia General.
- Es adaptable a la estructura de la empresa. Es flexible para su aplicación al conjunto de la empresa o a una filial, división, unidad operativa o proceso de negocio en particular (COSO 2013).

El control interno comprende el plan de empresa y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la dirección de la empresa (Fonseca y Oswaldo 2013).

3. Marco integrado de control interno (COSO 2013)

El COSO 2013 provee un enfoque integral y herramientas para la implementación de un sistema de control interno efectivo. Está diseñado para controlar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos, reduciendo dichos riesgos a un nivel aceptable y afirmando que el control interno proporciona razonables garantías para que las empresas puedan lograr sus objetivos, además de mantener y mejorar su rendimiento. Sin embargo, cabe tener cuenta que cada empresa debe tener su propio sistema de control interno considerando sus características; por ejemplo, la industria, las leyes y regulaciones pertinentes, tamaño y naturaleza (COSO 2013).

3.1 Relación entre objetivos, componentes y empresa

El COSO 2013 establece tres categorías de objetivos, cinco componentes, y cuatro niveles de estructura de la empresa. Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que una empresa se esfuerza por lograr; los componentes, que representan lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura de la empresa (las unidades operativas, organizaciones jurídicas y demás). Todas estas relaciones organizadas en forma de cubo.

- Las tres categorías de objetivos están representadas por las columnas.
- Los cinco componentes están representados por las filas.
- La estructura de la empresa está representada por la tercera dimensión del cubo (COSO 2013).

Gráfico 1. Cubo de representación de la relación objetivos, componentes y empresa



Fuente: COSO, 2013.

3.2 Categoría de los objetivos

Los objetivos pueden centrarse en las necesidades específicas de las operaciones de la empresa o alinearse con las leyes, reglas, regulaciones y normas impuestas por los legisladores, organismos reguladores y organismos de normalización. También pueden ser el resultado de una combinación de ambos. Establecer objetivos es un requisito previo del control interno y una parte fundamental del proceso de gestión relacionado con la planificación estratégica. Los objetivos deben ser específicos, medibles u observables, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (COSO 2013).

El marco establece tres categorías de objetivos que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:

Tabla 2. Categorías de los objetivos de acuerdo con COSO

OBJETIVOS OPERACIONALES	Hacen referencia a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización, incluidos sus objetivos de desempeño, financieros y operativos; además de la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.
OBJETIVOS DE INFORMACIÓN	Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa. Pueden abarcar aspectos de fiabilidad, oportunidad, transparencia u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos de normalización o por las políticas de la propia organización.
OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO	Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la organización.

Fuente: COSO, 2013.

3.3 Componentes y principios del control interno

El Marco COSO 2013 establece 5 componentes, 17 principios y 186 puntos de interés del sistema de control interno, los cuales mantienen la siguiente estructura:

Tabla 3. Componentes, principios y puntos de interés (PI) del sistema de control interno

E.C.	E.R.	A.C.	I&C	A.M.
E.C.-P1-PI1	E.R.-P6-PI21	A.C.-P10-PI48	I&C-P13-PI63	A.M.-P16-PI77
E.C.-P1-PI2	E.R.-P6-PI22	A.C.-P10-PI49	I&C-P13-PI64	A.M.-P16-PI78
E.C.-P1-PI3	E.R.-P6-PI23	A.C.-P10-PI50	I&C-P13-PI65	A.M.-P16-PI79
E.C.-P1-PI4	E.R.-P6-PI24	A.C.-P10-PI51	I&C-P13-PI66	A.M.-P16-PI80
E.C.-P2-PI5	E.R.-P6-PI25	A.C.-P10-PI52	I&C-P13-PI67	A.M.-P16-PI81
E.C.-P2-PI6	E.R.-P6-PI26	A.C.-P10-PI53	I&C-P14-PI68	A.M.-P16-PI82
E.C.-P2-PI7	E.R.-P6-PI27	A.C.-P11-PI54	I&C-P14-PI69	A.M.-P16-PI83
E.C.-P2-PI8	E.R.-P6-PI28	A.C.-P11-PI55	I&C-P14-PI70	A.M.-P17-PI84
E.C.-P3-PI9	E.R.-P6-PI29	A.C.-P11-PI56	I&C-P14-PI71	A.M.-P17-PI85
E.C.-P3-PI10	E.R.-P6-PI30	A.C.-P11-PI57	I&C-P15-PI72	A.M.-P17-PI86
E.C.-P3-PI11	E.R.-P6-PI31	A.C.-P12-PI58	I&C-P15-PI73	
E.C.-P4-PI12	E.R.-P6-PI32	A.C.-P12-PI59	I&C-P15-PI74	
E.C.-P4-PI13	E.R.-P6-PI33	A.C.-P12-PI60	I&C-P15-PI75	
E.C.-P4-PI14	E.R.-P6-PI34	A.C.-P12-PI61	I&C-P15-PI76	
E.C.-P4-PI15	E.R.-P6-PI35	A.C.-P12-PI62		
E.C.-P5-PI16	E.R.-P7-PI36			
E.C.-P5-PI17	E.R.-P7-PI37			
E.C.-P5-PI18	E.R.-P7-PI38			
E.C.-P5-PI19	E.R.-P7-PI39			
E.C.-P5-PI20	E.R.-P7-PI40			
	E.R.-P8-PI41			
	E.R.-P8-PI42			
	E.R.-P8-PI43			
	E.R.-P8-PI44			
	E.R.-P9-PI45			
	E.R.-P9-PI46			
	E.R.-P9-PI47			

Fuente: Elaboración propia, 2017, basado en COSO, 2013.

4. COSO ERM – Actualización del Marco de Gestión de Riesgos Empresarial

La Junta de COSO público en septiembre de 2017 una actualización del Marco de gestión de riesgos COSO ERM 2004.

Titulado *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, reconoce la importancia de la gestión de riesgos a la estrategia y al desempeño de la entidad y delinea la gestión del riesgo desde el Control Interno.

El COSO 2013 y el COSO ERM, son dos marcos separados y distintos. Dado que el marco integrado de control interno - COSO 2013- se utiliza como un estándar de aplicación regulatoria mientras que el COSO ERM incluye nuevas definiciones y conceptos, como los que se pueden apreciar a continuación:

- Examina el papel de la Cultura.
- Eleva la discusión de la estrategia.
- Mejora la alineación entre el rendimiento y la gestión del Riesgo Empresarial.
- Vincula la Gestión del Riesgo Empresarial en la toma de decisiones de manera más explícita.
- Traza la línea entre la Gestión del Riesgo y el Control Interno.
- Amplia los conceptos de tolerancia y apetito del riesgo.

5. Madurez del sistema de control interno

El siguiente modelo de madurez de capacidades, *Capability Maturity Model (CMM)*, se utiliza para evaluar el estado actual de la infraestructura de control interno y para ayudar a orientar dónde es necesaria una mejora general en el proceso de compras.

Gráfico 2. Modelo de madurez de capacidades del sistema de control interno - Protiviti¹

Nivel de madurez	Descripción	Características del nivel
Optimizado	Mejora continua - la gestión del riesgo es una fuente de ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Los controles se mejoran continuamente Opera con planes eficaces de estrategia de gestión de riesgos Políticas y responsabilidades son implementadas y seguidas El benchmarking y las mejores prácticas se utilizan continuamente Funciona con un equipo de gestión capacitado y certificado La integridad de los datos es alta, informes automatizados y confiables
Administrado	Riesgos medidos / gestionados cuantitativamente e integrados en toda la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Planifica e inicia esfuerzos estratégicos para mitigar los principales riesgos Capacita al personal y promueve la educación continua Información de producción de calidad es accesible para revisión Las políticas y estándares se comunican al personal Métricas, medidas y monitoreo
Definido	Políticas, procesos y estándares son definidos e implementados	<ul style="list-style-type: none"> Roles y responsabilidades se definen inicialmente Se comunican y siguen los procedimientos operativos estándar Requisitos de tecnología y datos están siendo implementados Los datos clave se monitorean continuamente Las auditorías internas definidas se realizan con regularidad
Repetible	Proceso establecido y repetitivo, la dependencia continua de la gente	<ul style="list-style-type: none"> Informes regulares recibidos con contenido consistente Políticas estables, pero no necesariamente documentadas Alta dependencia de los controles manuales La documentación de control es mínima Baja dependencia de datos de salidas manuales o del sistema Metodología uniforme usada inconsistente para la toma de decisiones Existen sistemas bastante efectivos
Inicial	Depende de las personas, carencia de capacidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> Se confía fuertemente en los instintos de las personas claves ("hazlo") Los procedimientos no están definidos Las políticas no están articuladas La información crítica no es fácilmente accesible Alta confianza en las hojas de cálculo No se utilizan modelos o metodologías para apoyar la toma de decisiones

Fuente: Protiviti, 2014.

Criterios para calificar el entorno de control del proceso de compras:

- Optimizado: mejora continua; la gestión del riesgo es una fuente de ventaja competitiva.
- Administrado: riesgos medidos, gestionados cuantitativamente e integrados en toda la empresa.
- Definido: políticas, procesos y estándares definidos e implementados.
- Repetible: proceso establecido y repetitivo, dependencia de la gente.
- Inicial: depende de las personas, carencia de capacidad institucional.

Es importante señalar que el modelo desarrollado por Protiviti se basa en el Modelo de Madurez de Capacidades o CMM (*Capability Maturity Model*). Es un modelo de evaluación de los procesos de una empresa, desarrollado inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de *software* por la Universidad Carnegie-Mellon para el Software Engineering Institute (SEI).

¹ Firma de consultoría global que asiste a las empresas solucionando problemas en las áreas de finanzas, tecnología, operaciones, gobierno corporativo, riesgos y auditoría interna.

Capítulo III. Diseño metodológico

1. Tipo y nivel de la investigación

1.1 Tipo de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que se encuentra orientada a la propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras.

1.2 Nivel de la investigación

La investigación es de nivel descriptiva-explicativa debido a que se describe el proceso de compras, y se explican los riesgos potenciales detectados en el proceso y cómo estos afectan al cumplimiento de los objetivos de la Empresa de Bebidas S.A.

2. Metodología empleada

La metodología empleada en el presente trabajo de investigación se ha basado en el conocimiento teórico y práctico del Marco Integrado de Control Interno efectuado por COSO. Esto se adiciona a la evaluación y análisis de la información suministrada, las encuestas y los cuestionarios efectuados a las gerencias involucradas en el proceso de compras:

- Gerencia de Compras
- Gerencia de Tecnología de la Información
- Gerencia de Contabilidad

A partir de la aplicación de las técnicas antes señaladas, se obtuvo información relevante del proceso de compras. Esto permitió desarrollar una propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A.

A continuación, mencionaremos los procedimientos llevados a cabo en el presente trabajo de investigación:

- Entrevistas con las gerencias relacionadas al proceso de compras
- Cuestionario con los compradores de bienes y servicios
- Solicitud de información
- Revisión de los documentos proporcionados

- Determinación del diagnóstico del nivel de madurez del proceso de compras
- Reporte de las observaciones identificadas
- Determinación de las mejores prácticas por ser implementadas
- Elaboración de la propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras
- Diseño de la hoja de ruta

3. Técnicas de recolección de datos empleados

A fin de obtener la información requerida para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se emplearon las siguientes técnicas de recolección de información:

3.1 Entrevistas

A través de entrevistas semiestructuradas y en formato estándar se levantó información de las gerencias relacionadas con el proceso de compras: (i) Gerencia de Tecnología de la Información, (ii) Gerencia de Compras y (iii) Gerencia de Contabilidad. Esto con la finalidad de obtener una clara comprensión del proceso de compras y evaluar los riesgos y controles dentro del mencionado proceso. Los resultados de las entrevistas se muestran los anexos 1, 2 y 3.

3.2 Cuestionarios

Se llevaron a cabo dos cuestionarios a los compradores de bienes y servicios con la finalidad de obtener información de manera confiable, veraz y oportuna. También, se hicieron para realizar la comparación entre los hechos llevados a cabo con los procedimientos establecidos por la empresa.

Se consideraron preguntas cerradas, con la opción de alguna observación y/o comentario. Los resultados de los cuestionarios se muestran en el anexo 4.

3.3 Análisis de información

A partir de la información obtenida a partir de las técnicas antes mencionadas, así como del requerimiento de información, se realizó el ordenamiento, clasificación, análisis e interpretación de la información para llegar a establecer la propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras.

Capítulo IV. Diseño de la propuesta

1. Obtención de información del proceso de compras

La empresa nos permitió realizar el siguiente proceso de levamiento de información:

1.1 Entrevistas y cuestionarios

Se realizaron entrevistas a las gerencias involucradas en el proceso de compras: (i) Gerencia de Compras (anexo 2), (ii) Gerencia de Tecnología de la Información (TI) (anexo 3) y (iii) Gerencia de Contabilidad (anexo 1). Asimismo, se solicitó a dos compradores llenar cuestionarios diseñados por nosotros (anexo 4). En los anexos 1, 2 y 3 se presentan las actas de entrevista a cada uno de los gerentes de las áreas involucradas en el proceso de compras. En el anexo 4, se muestran los cuestionarios completados por los dos compradores.

1.2 Documentación requerida

Se requirió a la dirección de la empresa cierta documentación respecto del proceso de compras. En la tabla siguiente se muestran los resultados.

Tabla 4. Detalle de la documentación requerida y proporcionada

	REQUERIMIENTO	LA EMPRESA PROPORCIONÓ
A.	Organigrama de la Gerencia de Compras	Archivo en formato Word sin evidencia de las aprobaciones, ni en hoja membretada.
B.	Código de ética.	Archivo en formato PDF, versión 2018.
C.	Política y procedimientos de compras	Archivo en formato Word, sin evidencia de las aprobaciones, versión 02. Incluye la matriz de delegación de autoridad, cargo y montos del límite de aprobación.
D..	Reporte de compras de los sistemas Max Business / S Flex desde 01/07/2017 hasta 01/07/2018.	Dos archivos en formato Excel, uno del sistema Max Business y uno del sistema S Flex, con los siguientes atributos: a.- Fecha de requerimientos. b.- Número de requerimiento. c.- Fecha de emisión de orden de compra (en adelante, O/C). d.- Número de O/C. e.- Monto (moneda). f.- Aprobadores. g.- Fecha de aprobación.

REQUERIMIENTO		LA EMPRESA PROPORCIONÓ
		h.- Número de recepción o número de hoja de servicio. i.- Fecha de recepción. j.- Fecha de registro en el módulo de recepción de mercancía (MP) o servicio.
E.	Formato de creación de proveedores (listado de requerimientos e información que debe presentar el proveedor).	Archivo en formato Excel con los requerimientos de información para la creación de proveedores en el sistema S Flex.
F.	Reporte de TI de acceso, monitoreo y segregación de funciones. Perfiles de usuarios de la Gerencia de Compras del sistema Max Business.	Archivo en formato Excel con la relación de accesos del sistema Max Business.
G.	Reporte de TI de acceso, monitoreo y segregación de funciones. Perfiles de usuarios de la Gerencia de Compras del sistema S Flex.	Archivo en formato Excel con la relación de accesos del sistema S Flex.
H.	Listado de órdenes de compras abiertas (01/07/2017 al 01/07/2018) de los sistemas S Flex / Max Business.	Archivo en formato Excel de las órdenes de compra, abiertas y cerradas, del sistema S Flex.
I.	Listado de órdenes de compras cerradas (01/07/2017 al 01/07/2018) de los sistemas S Flex / Max Business.	Archivo en formato Excel de las órdenes de compra, abiertas y cerradas, del sistema S Flex.
J.	Calendario de cierre mensual de compras del año 2018.	No fue proporcionado.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Diagnóstico del nivel de madurez del sistema de control interno

En base a la información recibida y a las entrevistas realizadas, se hizo un diagnóstico del nivel de madurez del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A., el cual fue validado por el gerente de compras.

La metodología que se propuso para llevar a cabo esta investigación se desarrolló considerando las siguientes etapas:

- El diagnóstico del sistema de control interno se fundamentó en el conocimiento del personal clave de la empresa y en el análisis de reportes que intervienen en el proceso de compras.
- Se elaboraron formatos de entrevista, con base en el modelo de madurez del sistema de control interno seleccionado. Con las preguntas tomadas y adaptadas del documento titulado: “Modelo de evaluación de control interno de Protiviti” se evaluaron los componentes del COSO 2013 que pueden tener efecto en el sistema de control interno.
- Las entrevistas fueron semiestructuradas, en un formato estándar; es decir, las preguntas fueron rígidas.
- Las respuestas de las entrevistas fueron tabuladas en Excel, para cada uno de los componentes del COSO 2013. A estos se les asigna un valor de acuerdo con su nivel de cumplimiento. Luego, los valores asignados fueron promediados a fin de obtener una calificación final por cada componente y de esta manera determinar su nivel de madurez.

Para establecer el nivel de cumplimiento, se estableció la clasificación en (i) alto, (ii) medio y (iii) bajo. Por otra parte, para la calificación del nivel de madurez, se utilizó una escala de cinco niveles: (i) optimizado, (ii) administrado, (iii) definido, (iv) repetible e (v) inicial. La definición de un rango numérico se asigna a cada nivel de acuerdo con sus características propias (Protiviti 2014).

Tabla 5. Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno²

RESPUESTA	VALORES ASIGNADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	ESCALA PARA LA DEFINICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ	CARACTERÍSTICAS
SIEMPRE	4.	Alto	Optimizado (5,00)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los controles se mejoran continuamente. 2. Opera con planes eficaces de estrategias de gestión de riesgos. 3. Políticas y responsabilidades son implementadas y seguidas. 4. El <i>benchmarking</i> y las mejores prácticas se utilizan continuamente. 5. Funciona con un equipo de gestión capacitado y certificado.

² Se empieza por el nivel alto, en el cual hay cumplimiento definido de los elementos de control interno; medio, en el que existen actividades organizadas para mantener los componentes que hasta el momento se han desarrollado; bajo, en el que existen indicios de que la compañía realiza algún tipo de práctica de control.

RESPUESTA	VALORES ASIGNADOS	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	ESCALA PARA LA DEFINICIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ	CARACTERÍSTICAS
CASI SIEMPRE	3	Medio	Administrado (4,00)	<ul style="list-style-type: none"> 6. La integridad de los datos es alta, informes automatizados y confiables. 1. Planifica e inicia esfuerzos estratégicos para mitigar los principales riesgos. 2. Capacita al personal y promueve la educación continua. 3. Información de producción de calidad es accesible para revisión. 4. Las políticas y estándares se comunican al personal. 5. Métricas, medidas y monitoreo.
			Definido (3,00)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Roles y responsabilidades definidos inicialmente. 2. Se comunican y siguen los procedimientos operativos estándar. 3. Requisitos de tecnología y datos están siendo implementados. 4. Los datos claves se monitorean continuamente. 5. Las auditorías internas definidas se realizan continuamente.
			Repetible (2,00)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Informes regulares recibidos con contenido consistente. 2. Políticas estables, pero no necesariamente documentadas. 3. Alta dependencia de los controles manuales. 4. La documentación de control es mínima. 5. Baja dependencia de datos de salidas manuales o de sistema. 6. Metodología uniforme usada inconsistente para la toma de decisiones. 7. Existen sistemas bastante efectivos.
A VECES	2	Bajo	Inicial (1,00)	<ul style="list-style-type: none"> 1. Se confía fuertemente en las personas claves. 2. Los procedimientos no están definidos. 3. Las políticas no están articuladas. 4. Alta confianza en las hojas de cálculo. 5. No se utilizan modelos o metodologías para apoyar la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La muestra definida para las entrevistas corresponde a tres gerentes: (i) de contabilidad, (ii) de compras y (iii) de tecnología de la información.

Con el desarrollo de las entrevistas se evaluaron los componentes del sistema de control interno del proceso de compras según el modelo COSO 2013, los cuales nos revelaron los siguientes resultados:

A partir de los indicadores que se construyeron en la tabla 2 (niveles de cumplimiento y madurez) y a los aspectos evaluados en el diagnóstico, se muestra un cumplimiento bajo y un nivel de madurez repetible, ya que se obtuvo una calificación promedio de 2,17. En otras palabras, existen iniciativas al interior de la empresa para desarrollar los elementos de control interno.

Los resultados por componente nos muestran que para el entorno de control la calificación fue 2,33, para evaluación de riesgos fue de 1,00, en actividades de control de 2,29, en información y comunicaciones de 2,33 y, por último, actividades de monitoreo con 2,00.

En la siguiente tabla se refleja la síntesis de resultados por componente:

Tabla 6. Resultado por componente

SÍNTESIS DE RESULTADO POR COMPONENTE					
COMP.	E.C.	E.R.	A.C.	I&C	A.M.
RESULTADO	2,33	1,00	2,29	2,33	2,00

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La tabulación de resultados se puede ver en el anexo 5 (cuestionario de autoevaluación y nivel de madurez.).

A continuación, se registra uno de los resultados con base en los indicadores propuestos y de acuerdo con lo planteado en los componentes del COSO.

2.1 Entorno de control (E.C.)

Si bien la integridad y los valores éticos en la empresa se encuentran formalizados, no se firmó la recepción del código de ética versión 2018. La comunicación fue únicamente hecha a través de correo electrónico. Si bien detectamos que están definidos los principios y valores en un código

de ética, el tratamiento de conflictos de interés en los procesos de compra remite la facultad de sancionar al comité de ética. Este establecerá las sanciones dependiendo del caso particular y teniendo la potestad de aplicar excepciones al mismo.

Respecto al compromiso con la competencia profesional, la empresa cuenta con manuales de funciones. La alta gerencia indica que los funcionarios contratados poseen los conocimientos y experticia para ocupar los cargos.

La empresa tiene políticas y/o procedimientos para el proceso de compras aprobados por la gerencia de la empresa. Estos son de conocimiento del personal.

Los entrevistados indican que cuentan con un comité, donde se revisan las compras más significativas y se valida la aplicación de la política. Sin perjuicio de ello, se evidenció en los reportes emitidos en los sistemas Max Business y S Flex que no hay una adecuada segregación de funciones. El funcionario que realiza la gestión de compras ejecuta las interfaces manuales entre el sistema S Flex y Max Business, y él mismo es el asignado para dicha actividad de control. Además, identificamos que la custodia de la base de datos de proveedores es responsabilidad de la Gerencia de Compras.

Según el estilo de gestión, se verificó que los procesos para el monitoreo son débiles debido a que algunos controles son manuales y los automáticos no los validan.

Teniendo en cuenta la estructura organizacional se observó que no existe una versión aprobada. Esto tomando en consideración que en el periodo sujeto a evaluación hubo un cambio en la Gerencia General y la Gerencia de Compras.

En el caso de la autoridad y la responsabilidad, según la información y lo que indican los entrevistados, no hay una adecuada segregación de funciones en la empresa, dado que no se cumple con la matriz de delegación de autoridad.

En relación con las políticas y procedimientos de la Gerencia de Compras de la empresa, a pesar de contar con controles manuales para el proceso de compra no se encuentran actualizados.

2.2 Evaluación de riesgos (E.R.)

Los resultados muestran que los objetivos de la entidad no son comunicados al interior de la empresa y son conocidos únicamente por algunos funcionarios de la Gerencia de Compras. La mayoría del personal de compras desconoce los objetivos estratégicos del negocio. Hay un gran consenso en que la empresa no realiza actividades para evaluar, controlar y mitigar los riesgos del proceso evaluado. Por esto, la empresa no cuenta con un mapa de riesgos estructurado al respecto. Se tiene una percepción similar en relación con los objetivos específicos.

2.3 Actividades de control (A.C.)

Los resultados muestran que no se establecen políticas y procedimientos fuertes que respalden la implantación de controles. Esto debido a que la creación del proveedor en el sistema S Flex la hace y la cambia el mismo proveedor. No existe un responsable de validar la documentación e información que un nuevo proveedor registra en el sistema S Flex.

Asimismo, se observaron oportunidades de mejora respecto a la segregación de funciones, debido a que el maestro de proveedores es custodiado por personal del área de compras. La O/C se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business.

Por otro lado, se observaron oportunidades de mejora en los controles relevantes. No es una práctica la revisión de la información de los proveedores, por lo que puede existir información ficticia, desactualizada, vencida, datos en blanco y números de cuentas bancarias falsas.

2.4 Información y comunicación (I&C)

De la revisión de los reportes generados por los sistemas Max Business y S Flex, se identificó información inconsistente. Esto debido a que la empresa no realiza conciliaciones en el análisis de ambas bases de datos para el proceso de compra.

Cabe señalar que las interfaces que se ejecutan entre ambos sistemas son manuales. No se encuentran reportes de (i) integridad, (ii) controles de hora y (iii) frecuencia de la ejecución de control de interfaces.

Los funcionarios entrevistados argumentaron que las líneas de autoridad y responsabilidad no están definidas claramente, debido a que no se encuentran documentadas. Se evidencia que la empresa no cuenta con canales de comunicación efectivos.

2.5 Actividades de monitoreo (A.M.)

Durante la evaluación, se observó que no se realizan revisiones periódicas de los procesos de control interno de compras y no se cuenta con controles para realizar las actividades de monitoreo. De acuerdo con el levantamiento de información, se observa que la empresa no está dando cumplimiento a la supervisión y monitoreo de los objetivos del negocio. Existen falencias que impiden que se establezcan mecanismos de control en cuanto a los siguientes aspectos:

- Seguimiento periódico del desempeño de las compras de la empresa
- Indicadores de desempeño para el proceso de compras
- Evaluaciones de proveedores de manera periódica
- Revisiones periódicas a los expedientes de proveedores en cuanto a su información financiera, fiscal y legal

El equipo de trabajo concluyó que, debido a las limitaciones en el sistema de control interno de la empresa, este fue ubicado en un nivel de madurez repetible. Así, el sistema de control interno no puede prevenir ni detectar desviaciones importantes debido a la ausencia y/o incumplimiento de políticas y procedimientos efectivos.

En efecto, no tener claramente definidos las políticas y procedimientos y organigrama (representación gráfica donde se evidencia las líneas de autoridad y forma de comunicación de una empresa) dificulta la posibilidad de determinar las pautas de comportamiento en la empresa. Esto influye en el nivel de concientización del personal. Es importante su implementación, ya que influye en el establecimiento, fortalecimiento o debilidad de políticas y procedimientos en la empresa.

La matriz de comunicación interna de la empresa no está formalizada y no proporciona el flujo de información necesario para su eficaz desenvolvimiento. Las líneas de autoridad no muestran claramente la responsabilidad de todos los funcionarios. La comunicación no es efectiva.

De acuerdo con los resultados obtenidos, evidenciamos que existen falencias que impiden que se establezca un mecanismo de supervisión y monitoreo para la preparación de indicadores que evalúen el óptimo desempeño empresarial.

Capítulo V. Propuesta final

El marco COSO (2013) no determina los controles a implementar para tener un sistema de control interno efectivo. Sin perjuicio de ello, después de la evaluación realizada y tomando las mejores prácticas de empresas consultoras como Pricewaterhousecoopers (PwC 2015) y Protiviti, se busca elevar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras. Todo esto teniendo en cuenta que la solución de negocios que queremos alcanzar en nuestro trabajo de investigación corresponde a la implementación de controles de bajo costo, de acuerdo con lo requerido por la empresa sujeta a evaluación:

1. Reporte de observaciones y propuesta de implementación

A continuación, presentamos las observaciones identificadas y las actividades efectuadas a partir de las cuales se obtuvieron las mejores prácticas a ser implementadas. También se presenta el componente, principio y punto de interés del COSO 2013 que mejoraría el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras.

Tabla 7. Observaciones, componente, principio y punto de interés del COSO 2013³

Nº	OBSERVACIÓN	MEJOR PRÁCTICA	ACTIVIDAD	COMP. / PRINCIPIO / PI
1	El organigrama de la Gerencia de Compras no muestra evidencia de ser un documento oficial. No se encuentra impreso en papelería oficial de la empresa ni tiene firma de la gerencia general ni de la Gerencia de Recursos Humanos.	BP-01 El organigrama de la Gerencia de Compras debe mostrar evidencia de aprobación por la Gerencia General y por RR.HH., debido a que los organigramas son representaciones gráficas donde se evidencia las líneas de autoridad y la forma de comunicación de una empresa.	Recibimos, por parte del gerente de compras, una hoja con el organigrama en la que figuraban únicamente los nombres y los cargos del personal del área.	E.C.-P3-PI9
2	La empresa tiene un código de ética, aunque observamos que los empleados de la Gerencia de Compras no lo firman al ser contratados.	BP-02 La empresa debe crear una gerencia o departamento de ética para garantizar inducciones sobre el código de conducta y establecer un control para que los empleados firmen la política al menos con una frecuencia trienal. En esta se debe refrescar y actualizar las pautas de conducta que deben dirigir la forma de actuar de todos, independientemente de sus posiciones o del lugar en donde desempeñen sus actividades, alineada con las políticas y procedimientos de la empresa.	En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que solamente firmaron el código de ética al ingreso a la empresa.	E.C.-P1-PI3
3	No existe un responsable de validar la documentación e información que un proveedor registra al ser dado de alta en el sistema S Flex.	BP-03 En el proceso de registro de proveedores la empresa tiene que establecer una políticas y procedimientos escrito donde se indique que toda la información del proveedor es verificada ante los entes reguladores del país de origen donde se encuentre domiciliada, verificar los datos de los accionista de la empresa ante la Oficina de Control de Activos Extranjeros - Office of Foreign Assets Control (OFAC), organismo de control financiero dependiente del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos, con el fin de mitigar el riesgo de lavado de dinero y legitimación de capitales.	En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que la creación del proveedor en el sistema S Flex la hace y la cambia el mismo proveedor.	A.C.-P12-PI58
4	El maestro de proveedores es custodiado por personal del área de compras.	BP-04 Todas las actividades relacionadas con el maestro de proveedores (inclusiones, actualizaciones y análisis) deben ser efectuadas por la Gerencia de Compras, finanzas y tecnología de la información.	En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que el maestro de proveedores es custodiado por personal del área de compras.	A.C.-P10-PI53
5	Ausencia de revisiones periódicas de la información de los proveedores. Por lo que puede existir información ficticia, desactualizada, vencida, datos en blanco y números de cuentas bancarias falsas.	BP-05 Efectuar un proceso de depuración de los registros duplicados / incompletos en el archivo maestro de proveedores. Establecer revisiones periódicas (mensuales, trimestrales o semestrales) y dejar evidencia de las actualizaciones realizadas en el archivo maestro de proveedores.	En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que no es una práctica la revisión de la información de los proveedores.	A.C.-P10-PI50
6	Inconsistencia de la Matriz de Delegación de Autoridad (DOA), establecida en los sistemas S Flex y Max Business en contraste con la realidad del negocio. Cualquier requerimiento de bien o servicio debe ser autorizado por el gerente general y el jefe de presupuesto sin importar el monto del requerimiento (\$1 a más). Esta situación ocasiona que una O/C pueda tardar 30 días o más en generarse.	BP-06 Establecer una matriz DOA con límite de aprobación de acuerdo con el cargo. Esta debe ser aprobada. Se debe configurar las acciones de liberación en S Flex y Max Business para alinearlos con la matriz DAO aprobada.	En la entrevista al gerente de compras, señaló que los requerimientos se ingresan solo si tienen asignado el presupuesto. En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que para los requerimientos se necesita la aprobación del gerente general y tener presupuesto asignado.	E.R.-P7-PI38
7	En el proceso de análisis de los potenciales proveedores (mínimo 3), se encontró que en la selección de bienes y servicios se considera como criterio de selección solo el precio más económico.	BP-07 La empresa debe establecer un procedimiento que garantice la transparencia del proceso de compras donde se encuentren los requisitos para la selección, determinación de precios, reputación, referencias comerciales y participación en el mercado. Esto incluye documentar, en un formato de análisis, las tres cotizaciones a proveedores, excepciones y aprobaciones de acuerdo con el DOA.	En los cuestionarios efectuados a dos compradores, señalaron que el parámetro de selección de proveedores es el precio.	E.R.-P7-PI39
8	No existe segregación de funciones en el proceso de interfaz entre los sistemas de S Flex y Max Business. Esta es ejecutada por el comprador.	BP-08 El proceso de interfaz entre S Flex y Max Business debe ser llevado a cabo por el área de finanzas o, en su defecto, por un área independiente al área de compras. De esta manera, la empresa segrega la función y mitiga el riesgo de concentración de funciones, omisión de errores, duplicidad y omisión de transacciones.	En la entrevista al gerente de compras, señaló que la O/C se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business. No existe un reporte de integridad de la interfaz ejecutada, sino que ocurre cada vez que se emite una O/C en el S Flex.	A.C.-P10-PI53
9	El proceso de interfaz entre los sistemas S Flex y Max Business se ejecuta de forma manual, por lo que no existe validación de la transacción realizada.	BP-09 Se debe diseñar un procedimiento escrito del proceso de interfaz entre los sistemas S Flex y Max Business donde se indique frecuencia y horario. Además, que se asigne un responsable de ejecución,	En la entrevista al gerente de compras, señaló que la O/C se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business. No existe un	I&C-P13-PI64

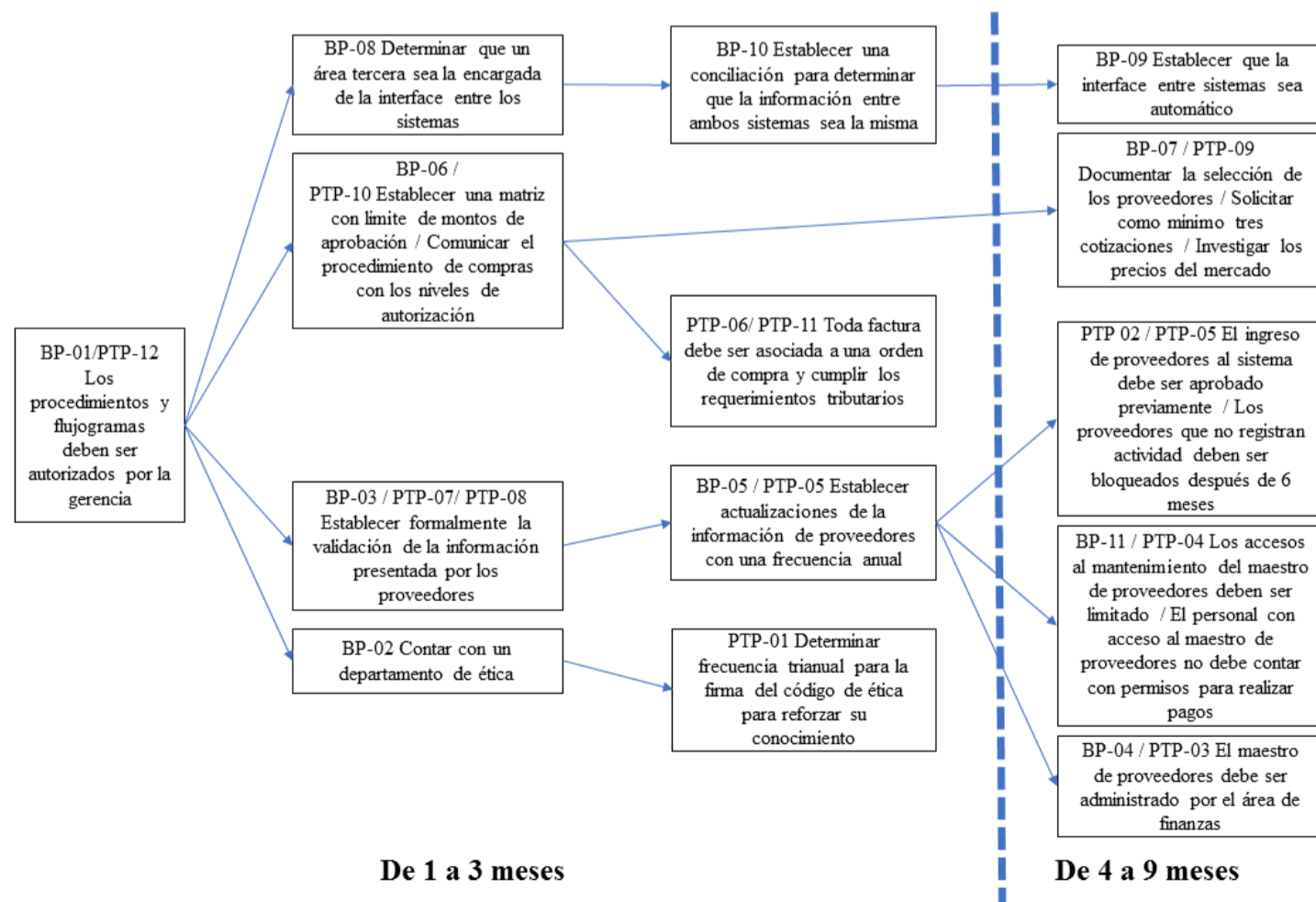
³ El detalle de los subprocesos evaluados, descripción del riesgo, descripción del control, dueño de control, ejecutor del control, evidencia del control, tipo de control, clasificación del control y frecuencia del control, se encuentran en el anexo 7.

Nº	OBSERVACIÓN	MEJOR PRÁCTICA	ACTIVIDAD	COMP. / PRINCIPIO / PI
10	No se efectúan análisis ni conciliaciones de la interfaz que se ejecuta entre S Flex y Max Business.	implementación de un control de verificación y validación de la data. De preferencia, este control debería ser automático. BP-10 Se debe establecer un control detectivo mensual de conciliación del proceso de interfaz que asegure la integridad y exactitud de la data entre S Flex y Max Business. Es necesario dejar evidencia de firma de la persona asignada para realizar la conciliación y el análisis.	reporte de integridad de la interfaz ejecutada, sino que ocurre cada vez que se emite una O/C en el S Flex. En la entrevista al gerente de compras, señaló que la O/C se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business. No existe un reporte de integridad de la interfaz ejecutada, sino que ocurre cada vez que se emite una O/C en el S Flex.	I&C-P13-PI66
11	Durante la revisión de los reportes se detectó que existen órdenes de compras registradas en Max Business que no se encuentran en el S Flex. Por ejemplo, Max Business O/C N° 26521 por un monto material no se encuentra registrada en S Flex.	BP-08 / BP-09	En la entrevista al gerente de compras, señaló que la O/C se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business. No existe un reporte de integridad de la interfaz ejecutada, sino que ocurre cada vez que se emite una O/C en el S Flex.	I&C-P13-PI66
12	No existe una adecuada segregación de funciones. Se detectó que los perfiles de usuario (compradores) en el sistema de S Flex no coinciden con los perfiles de los compradores del Max Business. Los roles asignados a los usuarios no se encuentran alineados con los perfiles de usuarios y responsabilidades.	BP-11 • Verificar y depurar los accesos a los sistemas de información de acuerdo con los roles y responsabilidades de cada uno de los cargos de la empresa (genéricos y segregación de funciones). • Eliminar los accesos no autorizados y de personal retirado. Realizar un monitoreo periódico de los funcionarios que tienen acceso al módulo de compras. • Definir un procedimiento de activación, modificación y retiro de accesos en el sistema.	Se efectuó un cruce de usuarios del sistema S Flex y Max Business.	E.C.-P3-PI11

2. Hoja de ruta

A modo de resumen y a fin de que pueda verificarse gráficamente la línea de tiempo en la cual los controles reseñados deberán ser implementados por la empresa, presentamos el siguiente gráfico:

Gráfico 3. Hoja de ruta



Fuente: Reporte de observaciones y propuesta de implementación / Matriz de riesgo y control (anexo 7).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de mejora del sistema de control interno del proceso de compras, para lo cual hemos tomado controles de bajo costo que puedan mejorar la calificación de su nivel de madurez. Estos pueden prevenir potenciales riesgos que afectarían la operatividad de la empresa.

Se determinó un nivel de madurez del sistema de control interno, de acuerdo con COSO (2013), que alcanzó los siguientes niveles por cada componente:

Tabla 8. Niveles por cada componente

COMP.	E.C.	E.R.	A.C.	I&C	A.M.
RESULTADO	2,33	1,00	2,29	2,33	2,00
NIVEL	Repetible.	Inicial.	Repetible.	Repetible.	Repetible.
SUSTENTO	Anexo 4, puntos 2, 3, 4, 6, 8 y 12.	Anexo 1, 2 y 3.	Anexo 4, puntos 23, 24, 25, 30, 35, 43, 51 y 58.	Anexo 4, puntos 5, 24 y 64.	Anexo 4, puntos 54 y 55.

Los controles de bajo riesgo que pueden implementarse a fin de mejorar el nivel de madurez del sistema de control interno del proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A. se presentan en la tabla 7.

Por otro lado, la evidencia que requieren los controles, sus dueños y ejecutores de cada uno de estos, así como los subprocesos y riesgos que se administran a partir de los controles propuestos se presentan en el anexo 7.

Las mejores prácticas, así como la identificación de los componentes, principios y puntos de interés del COSO 2013, evaluados para mantener un sistema de control interno efectivo en el proceso de compras de Empresa de Bebidas S.A. se muestran en la tabla 7.

Al determinar el nivel de madurez, se determinó que los componentes evaluación de riesgos y actividades de monitoreo presentaron mayores brechas, porque la empresa mantiene una alta tolerancia al riesgo. Debido al encargo recibido por parte de la dirección de la empresa de que los controles a implementarse sean de bajo costo, el trabajo de investigación incide en una etapa inicial donde el objetivo fue elevar la calificación del nivel de madurez de su sistema de control interno.

El análisis Costo-Beneficio se presenta en el anexo 8, el cual presenta un resultado positivo de S/74,000.

2. Recomendaciones

De implementarse los controles propuestos en la hoja de ruta presentada en el capítulo V, se elevaría el nivel de madurez del sistema de control interno para alcanzar la siguiente calificación:

Tabla 9. Calificación por componentes

COMP.	E.C.	E.R.	A.C.	I&C	A.M.
RESULTADO	3,00	2,00	2,71	3,00	2,00
NIVEL	Definido.	Repetible.	Repetible.	Definido.	Repetible.
MODELO DE MADUREZ	Anexo 6 y gráfico 4				

En el reporte de observaciones y propuesta de implementación, se encuentran los controles planteados. Los principales son los siguientes:

- Respecto a la administración de los proveedores, debe existir políticas y procedimientos para el registro de ellos. Esta debe contemplar la verificación de la información proporcionada por el proveedor y la verificación de los datos de los accionistas de la empresa ante la Oficina de Control de Activos Extranjeros - Office of Foreign Assets Control (OFAC). Otro punto es el referido al proceso de revisiones periódicas al maestro de proveedores para efectuar la depuración de los registros duplicados y completar los datos pendientes (BP-03/BP-05).
- Respecto al proceso de selección, se debe establecer un procedimiento que garantice la transparencia del proceso y que considere la selección, determinación de precios, reputación,

referencias comerciales y participación en el mercado. Este procedimiento debe ser documentado (BP-07).

- Respecto a la administración del sistema, debe hacerse una conciliación del proceso de interfaz que asegure la integridad y exactitud de la data en ambos sistemas. Además, que depure los accesos de acuerdo con los roles y responsabilidades (segregación de funciones). Este control debe ser de frecuencia periódica (BP-10/BP 11).
- Es importante señalar que contar con un efectivo sistema de control interno en el proceso de compras facilitará la implementación de controles en las áreas asociadas como almacenes, contabilidad y finanzas. Esto permitirá alcanzar los objetivos de la empresa.

Bibliografía

Aguirre Choix, R. y Armenta Velazquez, E. (2012). “La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México”. *Revista El Buzón de Pacioli*. Fecha de consulta: 03/01/2019. <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequenas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf>

Arimana Ayala, J. (2014). *Administración de los riesgos de control interno: principales funciones y técnicas*.

Baquerizo, E. (2004). *El Diseño de un Modelo Integrado de Información Sobre Control Interno*. Universia Business Review.

Bolivar, E., Galindez, Y., & Tovar , T. (2015). *Estrategias de Control Interno para optimizar el departamento de compras de la empresa ARR1376, C.A*. Tesis de licenciatura. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

De la Fuente Molina, J. (2015). “Control interno aplicable al área de compras”. En: *Soy Conta*. 6 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 28/02/2019. ><https://www.soyconta.com/control-interno-aplicable-al-area-de-compras/>

Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. McGraw-Hill.

Chaparro Triana, N. (2014). *Importancia del Control Interno en el proceso de compras y cuentas por pagar de las empresas multinacionales en colombia* (Especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

Chiavenato, I. (2010). *Administración en los Nuevos Tiempos*. México: Mc Graw Hill.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013). “Internal Control over external financial reporting: A compendium of approaches and examples”. *COSO 2013: What Have We Learned?* NACD Directorship.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO] (2013). *Control interno – marco integrado*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2019 <http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf>

Deloitte. (2014). *Procurement fraud should the Middle East be concerned?* [En línea]. Fecha de consulta: 29/05/2019 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/xs/Documents/About-Deloitte/mepovdocuments/mepov13/dtme_mepov13_Procurement%20fraud.pdf>

Estupiñan, R. (2002). *Control Interno y fraudes: con base en los ciclos transaccionales, análisis de informe COSO*. Bogotá: Ecoe Edi.

Ernst & Young (2015). *Las Pymes en el Perú: Impulsando el crecimiento económico*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/05/2019 <<https://perspectivasperu.ey.com/2015/06/17/las-pymes-en-el-peru-impulsando-el-crecimiento-economico/>>

Fonseca, Oswaldo. (2013). *Sistema de Control Interno para Organizaciones* 1ª Ed. Lima: Editorial Instituto de Investigación en Accountability y Control – IICO.

Hernández, J. (2011). *La gerencia de compras*. Santafé de Bogotá: Mc GrawHill.

Mantilla, S. (2005). *Auditoria de Control Interno*. Bogotá: Ecoe, Ediciones.

Melinkoff, R. (2014). *Los Procesos administrativos*. Caracas: Editorial Panapo.

Mornmontoy Madueño, A. (2017). *Incidencias del Control Interno en el Área de compras y la optimización de la gestión*. Universidad Ricardo Plama, Lima, Perú.

Pérez, J. J. (2011). *Evaluación del Control Interno a llevar a cabo por el auditor*. Especial Auditoría. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2019 <<http://pdfs.wke.es/9/8/2/6/pd0000069826.pdf>>

Protiviti. (2000). *Accounts Payable Disbursements Review Audit Report*. KnowledgeLeader. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2019

<<https://www.knowledgeleader.com/KnowledgeLeader/Content.nsf/web+content/ardisbursementsreviewreport>>

Protiviti. (2014). *A Risk-Based Approach to Implementing COSO*. KnowledgeLeader. [En línea]. Fecha de consulta: 15/01/2019 <<https://www.knowledgeleader.com/knowledgeleader/content.nsf/web+content/methodologiesmodelsarisk-basedapproachtoimplementingcoso>>

PwC. (2015). *Procurement fraud: On the take is on the rise*. Seventh PwC Global Economic Crime Survey 2014. [En línea]. Fecha de consulta: 29/05/2019 <<https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/pwc-fighting-fraud.pdf>>

Ramos Rojas, F. (2017). *Propuesta para la mejora del Control Interno en el área de Compra de la Empresa Distribuidora Ekama S.A.* Universidad Norbert Wiener, Lima, Peru.

Requeijo, D. (2013). *Administración y Gerencia*. Caracas: Biosfera.

Rodríguez, I. (2014). “¿Qué es el riesgo, riesgo inherente y riesgo residual?”. *Red Global de conocimientos en Auditoría y control interno*. 18 de noviembre de 2014. Fecha de consulta: 12/01/2019 <<http://www.auditool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residua>>

Universidad Nacional Departamental de Función Pública. (2011). *Control Interno y Control de Gestión*. Universidad Nacional Departamental de Función Pública.

Anexos

Anexo 1. Entrevista al gerente de contabilidad de la Empresa de Bebidas S.A.

Entrevista	✓ Gerente de contabilidad ✓ Jefe de contabilidad
Cliente Empresa de Bebidas Perú	Período 2017-2018
Preparado por Iván Alejandro Véliz	Fecha 01/07/2018 W/P Referencia

Objetivo general: obtener información del proceso y del subproceso de registro de facturas, cuentas por pagar, acumulaciones y anticipo con la finalidad de tener una clara comprensión de dicho proceso y de la intervención de ambas unidades.

Objetivo actual: evaluar riesgos y controles dentro del proceso, con el propósito de diseñar el RCM de compras y solicitar información detallada para la documentación y realización de pruebas correspondientes.

El día de hoy 01/07/2018, a las 7:30 a. m, en las oficinas de la empresa (Perú), sostuvimos una reunión entre el gerente de contabilidad, el jefe del Departamento de Contabilidad, Iván Alejandro, Óscar Ramírez y Karen Romero (Universidad del Pacifico). A continuación, se detallan los principales puntos de interés:

Iván Alejandro (Universidad del Pacifico) inicia la reunión con el gerente de Contabilidad y el jefe de Contabilidad solicitando explicación de los subprocesos: registros de factura, cuentas por pagar, acumulaciones y anticipo, con la finalidad de obtener una clara comprensión de dichos procesos y de la intervención de ambas unidades.

Gerente de contabilidad:

1. Para el registro de facturas existen dos modalidades: factura sin pedido y factura con pedido y O/C. El 90 % de las facturas registrada son con pedido y O/C. El 10% son sin pedido. En las compras sin pedido aplican los siguientes renglones: compras de emergencias, gastos médicos, recibos por honorarios.

El proveedor entrega la factura a la gerencia que solicitó el servicio o bien. La gerencia conforma la recepción del servicio o bien. Si la factura tiene O/C, el solicitante genera en Max Business la recepción y la envía, junto con la factura y la recepción de materiales o servicios, a contabilidad para su registro.

Si la factura no tiene orden de pedido, el proveedor entrega la factura a la gerencia solicitante, la gerencia firma la factura confirmando que recibió el servicio o material y la envía a contabilidad.

Contabilidad la recibe y el analista *senior* revisa que la factura cumpla con los requerimientos legales exigidos por Sunat.

Si la factura fue provisionada, el físico de la factura se envía a la Gerencia de Contabilidad. El analista *senior* revisa la factura y la precarga. Se asegura que la tasa de impuesto IGV sea correcta. Finalmente aprueba en sistema el registro de la cuenta y centros de costo a la cuenta del proveedor en Max Business.

La factura sin pedido por servicios es registrada por un analista *junior* y es aprobada por el especialista de cuentas por pagar; es registrada como un gasto.

La política de pago de la empresa es de 60 días de crédito.

2. Anticipo: se registra en el sistema de la gestión de pago. La gerencia solicitante lo registra y es aprobado electrónicamente de acuerdo con los niveles establecidos en la matriz de delegación de autoridad. Los anticipos son registrados en Max Business por la Gerencia de Compras.

Los anticipos solo son aprobados para proveedores de repuestos, empaques y materia prima.

El anticipo se registra en la cuenta Max Business del proveedor. Al recibir la factura, el especialista de cuentas por pagar realiza el registro en la cuenta del proveedor y descuenta el anticipo.

Anexo 2. Entrevista al gerente de compras de la Empresa de Bebidas S.A.

Entrevista	Gerente de compras
Cliente Empresa de Bebidas Perú	Período 2017-2018
Preparado por Óscar Ramírez	Fecha 4/08/2018
	W/P Referencia

Objetivo general: obtener información del proceso de compras de las cuentas por pagar en la Gerencia de Compras con la finalidad de obtener una clara comprensión del proceso y de la intervención de ambas unidades.

Objetivo actual: evaluar riesgos y controles dentro del proceso, con el propósito de diseñar el RCM de compras y solicitar información detallada para la documentación y realización de pruebas correspondientes.

El día de hoy, 30/07/2018, a las 3:00 p. m., en las instalaciones de las oficinas de la empresa, sostuvimos una reunión entre el gerente de compras, Iván Alejandro, Oscar Ramírez y Karen Romero (Universidad del Pacífico). A continuación, se detalla la reunión:

Óscar Ramírez inicia la reunión y explica que el objetivo es identificar controles asociados al riesgo establecido en el proceso de compras.

Gerente compras:

1. El proceso de compras se inicia con un requerimiento (formato) de un área o gerencia. El formato debe ser verificado *versus* la disponibilidad presupuestaria. El formato debe ser firmado por el gerente del área requirente, por el gerente de Finanzas, por el jefe de Presupuesto y por gerente general. Una vez firmado el formato, el área requirente ingresa al S Flex. Se recibe un correo de aviso de requerimiento pendiente de aprobar luego de la requisición del servicio o bien. Esto tiene que ser aprobado por el gerente general y luego sigue el proceso hasta el comprador asignado. De acuerdo con el tipo de compra, va a llegar al comprador de servicios, al comprador de marketing o al comprador de activos fijos.
2. Una vez que llega al comprador con los requerimientos técnicos de la compra, este busca opciones. En algunos casos ya algunos proveedores están matriculados dentro del S Flex. De requerir un servicio nuevo, el comprador busca en internet proveedores que podrían brindar el bien o servicio. Si no está matriculado en la lista del S Flex, se le envía un enlace donde el proveedor tendría que ingresar para matricularse. Se le solicitan datos fiscales, representantes, dirección y teléfono de contactos.
3. Solo dos personas pueden hacer esa alta dentro de la base para proveedores (asignados por la Gerencia de Compras).
4. Una vez que ya están en la base datos de proveedores se les notifica que ya están registrados y pueden enviar su propuesta. El comprador invita, a través de un correo por la plataforma S Flex a todos los potenciales proveedores, para que hagan sus propuestas y establezcan una fecha límite. A través de la herramienta, van ingresando las propuestas. El proveedor puede ver cómo va la recepción de la propuesta. Puede invitar a 10 proveedores. Una vez cerrado el tiempo límite, el comprador hace una evaluación de las propuestas para seleccionar la mejor oferta. Básicamente, la variable que se analiza es el mejor precio y las condiciones de pago. Debe ser a 60 días. Una vez que el comprador tiene el proveedor elegido, le comunica que ha sido seleccionado. En el ínterin, dependiendo del tipo de servicio, el proveedor hace una serie de consultas o visita la planta para tener conocimiento del tamaño del servicio que va a brindar. Cuando ingresa el requerimiento, los compradores tienen que asignar el presupuesto para esa compra. Se emite la O/C, es aprobada por el gerente de compras y se procede a enviarla al proveedor.

5. La orden de compra se genera en S Flex y el comprador ejecuta una interfaz manual entre S Flex y el sistema Max Business. No existe un reporte de integridad de la interfaz ejecutada, sino que ocurre cada vez que se emite una O/C en el S Flex.
6. Respecto al personal, solo una de las compradoras no tiene la experiencia y el perfil requerido.

Anexo 3. Entrevista al gerente de tecnología de la información de la Empresa de Bebidas S.A.

Entrevista	Gerente TI
Cliente: Empresa de Bebidas S.A.	Período: 2017-2018
Preparado por Karen Romero	Fecha 30/07/2018
	W/P Referencia

Objetivo general: obtener información del proceso de compras de las cuentas por pagar en tecnología de información con la finalidad de tener una clara comprensión de dicho proceso y de la intervención de ambas unidades.

Objetivo actual: evaluar riesgos y controles dentro del proceso, con el propósito de diseñar el RCM de compras y solicitar información detallada para la documentación y realización de pruebas correspondientes.

El día de hoy 27/07/2018, a las 3:00 p. m., en las instalaciones de las oficinas de la empresa, sostuvimos una reunión entre el gerente de TI, Óscar Ramírez, Karen Romero, Iván Alejandro (Universidad del Pacífico). A continuación, se detalla la reunión:

Karen Romero inicia la reunión y explica que el objetivo es identificar controles asociados al riesgo establecido en el proceso de compras.

Gerente:

1. Salida de personal: la Gerencia de Recursos Humanos envía un correo electrónico a la gerencia de TI para notificar la desvinculación de la persona de la empresa. La Gerencia de TI dispone a retirar los accesos a los sistemas de la empresa de la persona desincorporada.
2. Los perfiles y privilegios de usuarios: cada seis meses el gerente de informática envía reporte de perfiles de usuarios y privilegios a cada gerente de la compañía para que valide los perfiles de usuarios y sus atributos. Los gerentes de cada área revisan y aprueban el reporte. Si hay cambios, lo notifican vía correo electrónico a la gerencia de TI.
3. Max Business: el sistema Max Business tiene clave de acceso definida para cada usuario, la cual tiene una vigencia de 30 días, ya que luego de transcurridos se hace un cambio de clave.
4. S Flex: el sistema S Flex tiene clave de acceso definida para cada usuario, la cual tiene una vigencia de 90 días cuando se realiza el cambio de clave.
5. Sobre el control de segregación de funciones, creación de usuarios, roles y privilegios en S Flex y Max Business: el gerente de TI informó que tienen un procedimiento para que el gerente de área solicite crear los privilegios al personal de su área. Se llena y se firma el formato "Requerimiento para la creación de usuarios, roles, vigencia y privilegios en S Flex, Max Business", luego se envía a la Gerencia de RR. HH. para validar solicitud. Esta gerencia revisa y aprueba la solicitud. Luego la envía a la Gerencia de TI, quien revisa si el perfil solicitado no crea conflicto de segregación de función con otro perfil. Si existe conflicto, lo notifica al gerente del área solicitante y devuelve el formato.
6. Validamos si existen interfaces en algún sistema (S Flex y Max Business) para el proceso de compra. Se nos indicó que sí existe interfaces manuales. Todas las operaciones de compras de la compañía se realizan por S Flex y diariamente el comprador ejecuta interfaz manual en S Flex.

Anexo 4. Cuestionario a los compradores de bienes y servicios

Cuestionario de control interno del proceso de compras

Empresa:	Cuestionario de control interno	Fecha:
Empresa de Bebidas S.A.	Entrevistado:	Revisado por:
	Cargo: compradora 1	Versión:
Área: Compras		

Objetivo del control interno del proceso de compra:

1. Obtener información confiable, veraz y oportuna que ayude a una buena toma de decisiones
2. Determinar una política adecuada de adquisiciones de bienes y servicios
3. Promover y optimizar el proceso de compras
4. Registrar oportunamente las compras

Nro.	Pregunta	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
1	¿Dónde y por quién se efectúan las operaciones de compra?				
	a) ¿Dichas operaciones están centralizadas?	x			Sí. Las realiza el área de compras, nadie más puede comprar.
	b) En caso contrario, ¿existen motivos que justifiquen la descentralización de la función de compras?			x	
2	¿Depende la función de compra de un nivel jerárquico adecuado?				
	a) ¿De quién?	x			Del gerente de cadena de suministro.
3	¿Se encuentra el área de compras separada de los otros departamentos o gerencia?				
	a) Recepción	x			
	b) Caja-desembolsos	x			
	c) Contabilidad y control de existencia	x			
	d) Contabilidad-cuentas por pagar	x			
	e) Almacén	x			
4	¿Existen políticas, normas y procedimientos para el proceso de compras?				
	a) ¿Son claros y precisos?	x			
	b) ¿Son adecuados?	x			
	c) ¿Están por escrito?	x			
5	¿Son conocidos dichos manuales y procedimientos por todo el personal del área?	x			
6	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	x			
7	¿El área de compras tiene acceso al efectivo de la compañía?		x		
8	¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?		x		
9	¿El área de compras tiene relación directa con las demás áreas de la empresa?	x			
10	¿Está centralizada la responsabilidad de las cotizaciones y decisiones de compras?	x			
11	¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones realizadas dentro del área?		x		
12	¿Existe una matriz de delegación de autoridad que indique el límite de monto y cargo?				
	a) ¿Está por escrita y aprobada por quién?	x			Por el área corporativa y el gerente general.
	b) ¿El personal de compras las conoce?	x			

Nro.	Sistema de compras	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
13	Nombre de los sistemas que intervienen en el proceso de compras	x			S Flex y Max Business.
14	¿Existe una matriz de roles y perfiles de usuarios de los sistemas que intervienen en el proceso de compras?	x			Se encuentra en S Flex.
15	¿Quién (nombre y cargo) aprueba la inclusión, cambios o desincorporación de usuarios en los sistemas?	x			Lo gestiona la analista de compras corporativas y es solicitada al proveedor (S Flex).
16	¿Existe revisión de reportes o matriz de perfiles de usuarios de los sistemas? Si la respuesta es afirmativa, ¿quién los hace? ¿Con qué frecuencia se hace la revisión? ¿Quién revisa y quién aprueba? Indique la evidencia de esta revisión		x		
17	¿Se usan técnicas que permitan determinar qué adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?	x			El principal criterio es el precio. Si hay una mejor propuesta técnica y se puede negociar el precio, se cierra con esta última.
18	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?	x			Autorizado por el gerente general. Todas las compras deben efectuarse en base al presupuesto.
19	Necesidad de solicitud de compra para:				
	a) Materia prima	x			
	b) Capex	x			
	c) Empaque	x			
	d) Marketing	x			
	e) Papelería o material de oficina	x			
	d) Servicios	x			

Nro.	Sistema de compras	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
20	¿Las cantidades requeridas son determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados?			x	Eso lo realizan los peticionarios.
21	¿Los momentos en los que se realizarán los pedidos son determinados por métodos adecuados?		x		
22	¿Se mantiene información actualizada y estadística de precios para detectar los momentos oportunos de compra?		x		
23	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	x			
	a) ¿Se mantiene un registro de cotizaciones realizadas y recibidas?	x			
	b) ¿Se exigen explicaciones por escrito en aquellos casos en los que no se pidieron cotizaciones o que la compra fue realizada a quién no ofreció la cotización más baja?	x			
24	Consideración de compras con:				
	a) Proveedores oficiales (registrados en la base de datos de los sistemas)	x			
	b) Antecedentes de proveedor	x			Existe un libro negro de proveedores bloqueados.
	c) Calidad de producto	x			
	d) Precio	x			
	e) Condiciones de compras	x			
	f) Plazo de entrega	x			
	g) Condiciones de pago	x			
	h) Descuentos o bonificaciones especiales	x			
25	Constancia por escrito de:				
	a) La selección practicada	x			En el S Flex.
	b) La adjudicación	x			En el S Flex.
	c) La fundamentación de la adjudicación	x			En el S Flex.
26	¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?				
	a) Por transporte propio		x		
	b) Por transporte de terceros	x			
27	En el transporte se tiene en cuenta:				
	a) Seguridad		x		
	b) Velocidad		x		
	c) Costo		x		
	d) Forma de pago		x		
28	¿Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito?	x			La empresa tiene una póliza para comprar del exterior.

Nro.	Operaciones de compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
29	¿Existen algún registro para la descripción de pedidos, en orden cronológico, de todas las entradas y quién lo lleva?	x			En el S Flex.
30	¿Existen políticas y manual de procedimiento de selección de proveedores?	x			
31	¿Existen métodos de cotización para elegir la mejor opción de proveedor?	x			Está en función al precio.
32	¿Se considera a un proveedor bajo algún criterio específico?		x		
33	¿Existe una sola persona a cargo de elegir el proveedor? ¿Qué cargo tiene?	x			Depende del tipo de compra y si se tiene asignado a un comprador.
34	¿Existe un registro físico o electrónico de la información de proveedores?	x			
35	¿Existe revisión de los expedientes de proveedores? De ser afirmativa su respuesta indicar frecuencia y quién lo hace (cargo).		x		No existe expediente de proveedores. Por cada proceso de selección, existen los documentos del proveedor elegido.
36	¿Quién es la persona responsable de incluir, modificar o eliminar proveedores en la <i>master data</i> de proveedor? (nombre y cargo) ¿Aprueba la inclusión, cambios o desincorporación de proveedores en los sistemas?				La creación del proveedor la hace y la cambia el mismo proveedor. Hasta dónde se conoce, no se pueden hacer eliminaciones. El maestro de proveedores es custodiado por personal del departamento de compras.
37	¿Existe la posibilidad de evaluar el nivel de satisfacción a los proveedores luego de recibir el bien o servicio?		x		
38	¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones?	x			
	a) ¿En qué casos no se hace?			x	
39	En las órdenes de compra se indica:				
	a) Descripción detallada del artículo y su calidad	x			
	b) El precio	x			
	c) La cantidad	x			
	d) Plazos de entrega	x			
	e) Condiciones de pago	x			
40	Las órdenes de compra están:				
	a) Selladas y firmada		x		Se aprueban mediante el S Flex. No se hacen en físico
	b) Prenumeradas	x			
	c) Autorizadas	x			
	d) ¿Por quién?				Gerente de compras. Dependiendo del monto lo aprueba el gerente de compras corporativo.

Nro.	Operaciones de compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
41	¿Cuántas copias se preparan de la orden de compra?				Una para el proveedor y otra para el expediente de la licitación.
42	Reciben copia de la orden de compra:				
	a) Contabilidad		x		
	b) Producción (planificación - almacén)		x		
	c) Recepción		x		
	d) Requirente		x		
	e) Compras	x			
43	¿Son controladas numéricamente las órdenes de compra en las siguientes áreas:				
	a) Compras	x			
	b) Contabilidad	x			Al momento de registrarse la factura son inhabilitadas para que no se puedan usar en otra factura.
	c) Recepción		x		
	d) Almacén	x			
	e) Producción		x		
	f) Seguimiento	x			
44	¿Existen normas sobre autorizaciones de compra basadas en el monto o límite de esta?	x			
	a) ¿Ese monto es ajustado por inflación?		x		
	b) Indique cómo			x	
45	¿Se manejan datos estadísticos relacionados con el inventario que permitan determinar en qué momento es preciso realizar una compra?			x	Lo revisa el área de planeamiento.
46	¿Existe una sola persona a cargo de elegir el proveedor? Mencione el cargo.	x			Depende del tipo de compras.
47	¿Se tienen en cuenta seguros para la protección de mercancía en curso cuando se realiza la cotización con el proveedor?	x			Lo asume la empresa compradora.
48	¿Existe algún control sobre el requerimiento de materia prima por parte del área de producción?		x		
49	¿Se utiliza algún tipo de control de calidad a la mercancía adquirida?	x			El área de calidad lo realiza.
50	¿Existe algún cronograma de compras?	x			Para los insumos críticos.

Nro.	Operaciones posteriores a la compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
51	¿Los precios de las compras son revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		x		
	a) ¿Quién lo hace?			x	
	b) ¿Con qué frecuencia?			x	
52	¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?	x			Autorización del gerente general, acompañado con la aprobación de presupuesto
	a) ¿Quién hace el control?		x		El comprador antes de ingresar la O/C.
	b) ¿Con qué frecuencia?		x		Cada vez que se presenta.
53	Los pedidos no cumplidos se mantienen separados en:				
	a) Compras		x		
	b) Contabilidad		x		
	c) Recepción		x		
	d) Almacén		x		
	e) Producción		x		
	f) Seguimiento		x		
54	Los procedimientos y normas vigentes aseguran:				
	a) Un adecuado seguimiento de las compras	x			
	b) Un sistema de reclamos a proveedores	x			
	c) Una información periódica de las órdenes de compra no cumplidas		x		
55	Existen archivos adecuados que contengan:				
	a) Antecedentes de los proveedores		x		
	b) Pedidos realizados		x		
	c) Órdenes de compra emitidas	x			
	d) Informes de recepción	x			
	e) Informes de control de calidad	x			
	f) Cotizaciones recibidas	x			
	g) Listas de precios recibidas		x		
56	¿Existen normas y procedimientos para los desembolsos a proveedores?	x			
57	¿Son todos los pagos efectuados en efectivo?		x		
58	¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la O/C?	x			
59	¿Existe una buena comunicación con el área de inventarios al momento de realizar seguimiento a la mercancía adquirida?	x			
60	¿Existe alguien encargado de verificar los precios de la mercancía comprada vs el valor de esta en el mercado?		x		
61	De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Se realiza este control con frecuencia? ¿Cada cuánto?		x		
62	¿Se verifica que los productos cumplan con las normas y los estándares de calidad requeridos por la empresa?	x			

Nro.	Personal de compras	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
63	Los empleados del área de compras rotan:				
	a) Dentro del mismo departamento		x		
	b) Por otros sectores de la organización		x		
64	¿Se obtienen manifestaciones por escrito de los funcionarios y empleados asegurando que no tienen intereses en conflicto con su función?	x			Existe un Código Ética para compras. Ahí se habla de ese punto
	a) ¿Con qué periodicidad?		x		Solo se hizo una vez
65	¿Se capacita constantemente al personal sobre diferentes técnicas de mercadeo?		x		
66	¿Existe algún inconveniente para un empleado que le impida cumplir con sus funciones en el área?		x		
67	¿Se realizan reuniones para conocer las sugerencias de los empleados respecto a los procesos del área? ¿Cada cuánto se realizan?		x		

Nro.	Cambios en la negociación	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
68	Los cambios surgidos en la negociación son:				
	a) Gestionados por el área de compras		x		
	b) Autorizados		x		
	c) Por quién		x		
69	¿Todos los que recibieron copia de la orden de compra reciben los cambios ocurridos sobre la misma?			x	

Cuestionario de control interno del proceso de compras

Empresa:	Cuestionario de control interno	Fecha:
Empresa de Bebidas S.A.	Entrevistado:	Revisado por:
Área: Compras	Cargo: compradora 2	Versión:

Objetivo del control interno del proceso de compra:

1. Obtener información confiable, veraz y oportuna que ayude a una buena toma de decisiones
2. Determinar una política adecuada de adquisiciones de bienes y servicios
3. Promover y optimizar el proceso de compras
4. Registrar oportunamente las compras

Nro.	Pregunta	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
1	¿Dónde y por quién se efectúan las operaciones de compra?	x			
	a) ¿Dichas operaciones están centralizadas?	x			
	b) En caso contrario, ¿existen motivos que justifiquen la descentralización de la función de compras?	x			
2	¿Depende la función de compra de un nivel jerárquico adecuado?	x			
	a) ¿De quién?	x			Gerencia de Compras.
3	¿Se encuentra el área de compras separada de las otros departamento o gerencia?	x			
	a) Recepción	x			
	b) Caja-desembolsos	x			
	c) Contabilidad y control de existencia	x			
	d) Contabilidad-cuentas por pagar	x			
	e) Almacén	x			
4	¿Existen políticas, normas y procedimientos para el proceso de compras?	x			
	a) ¿Son claros y precisos?	x			
	b) ¿Son adecuados?	x			
	c) ¿Están por escrito?	x			
5	¿Son conocidos dichos manuales y procedimientos por todo el personal del área?	x			
6	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	x			
7	¿El área de compras tiene acceso al efectivo de la compañía?		x		
8	¿Se realiza una retroalimentación constante de la misión y visión de la organización?		x		
9	¿El área de compras tiene relación directa con las demás áreas de la empresa?	x			
10	¿Está centralizada la responsabilidad de las cotizaciones y decisiones de compras?	x			
11	¿Se efectúan controles o revisiones internas de las operaciones realizadas dentro del área?	x			
12	¿Existe una matriz de delegación de autoridad que indique el límite de monto y cargo?	x			
	a) ¿Está por escrita y aprobada por quién?		x		Por el área corporativa.
	b) ¿El personal de compras las conoce?		x		

Nro.	Sistema de compras	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
13	Nombre de los sistemas que intervienen en el proceso de compras	x			S Flex.
14	¿Existe una matriz de roles y perfiles de usuarios de los sistemas que intervienen en el proceso de compras?	x			
15	¿Quién (nombre y cargo) aprueba la inclusión, cambios o desincorporación de usuarios en los sistemas?	x			Compradora global.
16	¿Existe revisión de reportes o matriz de perfiles de usuarios de los sistemas? Si la respuesta es afirmativa, ¿quién los hace? ¿Con qué frecuencia se hace la revisión? ¿Quién revisa y quién aprueba? Indique la evidencia de esta revisión			x	
17	¿Se usan técnicas que permitan determinar qué adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad?	x			No entiendo la pregunta. Se escoge la mejor propuesta a nivel de precios.
18	¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados?	x			
19	Necesidad de solicitud de compra para:				
	a) Materia prima	x			
	b) Capex	x			
	c) Empaque	x			
	d) Marketing	x			
	e) Papelería o material de oficina	x			
	d) Servicios	x			
20	¿Las cantidades requeridas son determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados?	x			Lo hace otra área.
21	¿Los momentos en los que se realizarán los pedidos son determinados por métodos adecuados?		x		
22	¿Se mantiene información actualizada y estadística de precios para detectar los momentos oportunos de compra?		x		
23	¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?		x		
	a) ¿Se mantiene un registro de cotizaciones realizadas y recibidas?				
	b) ¿Se exigen explicaciones por escrito en aquellos casos en los que no se pidieron cotizaciones o que la compra fue realizada a quién no ofreció la cotización más baja?	x			Se deja explicado por qué hay una distorsión.
24	Consideración de compras con:				
	a) Proveedores oficiales (registrados en la base de datos de los sistemas)	x			
	b) Antecedentes de proveedor	x			
	c) Calidad de producto	x			
	d) Precio	x			
	e) Condiciones de compras	x			
	f) Plazo de entrega	x			
	g) Condiciones de pago	x			
	h) Descuentos o bonificaciones especiales	x			
25	Constancia por escrito de:	x			
	a) La selección practicada	x			Hay un cuadro comparativo en el S Flex.
	b) La adjudicación	x			
	c) La fundamentación de la adjudicación	x			
26	¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?		x		
	a) Por transporte propio		x		
	b) Por transporte de terceros	x			
27	En el transporte se tiene en cuenta:				
	a) Seguridad	x			
	b) Velocidad	x			
	c) Costo	x			
	d) Forma de pago	x			
28	¿Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito?				Tengo conocimiento que existe un seguro.

Nro.	Operaciones de compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
29	¿Existen algún registro para la descripción de pedidos, en orden cronológico, de todas las entradas y quién lo lleva?	x			Eso se registra en el S Flex.
30	¿Existen políticas y manual de procedimiento de selección de proveedores?	x			
31	¿Existen métodos de cotización para elegir la mejor opción de proveedor?	x			El sistema S Flex elige la más económica.
32	¿Se considera a un proveedor bajo algún criterio específico?	x			A veces se escoge la mejor segunda opción.
33	¿Existe una sola persona a cargo de elegir el proveedor? ¿Qué cargo tiene?	x			El cargo es el comprador.
34	¿Existe un registro físico o electrónico de la información de proveedores?	x			En el S Flex.
35	¿Existe revisión de los expedientes de proveedores? De ser afirmativa su respuesta indicar frecuencia y quién lo hace (cargo).		x		No existen expedientes de proveedores.
36	¿Quién es la persona responsable de incluir, modificar o eliminar proveedores en la <i>master data</i> de proveedor? (nombre	x			El proveedor de S Flex. Se le envía un correo y se pide la modificación.

Nro.	Operaciones de compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios y aclaraciones
	y cargo) ¿Aprueba la inclusión, cambios o desincorporación de proveedores en los sistemas?				
37	¿Existe la posibilidad de evaluar el nivel de satisfacción a los proveedores luego de recibir el bien o servicio?		x		
38	¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones?	x			
	a) ¿En qué casos no se hace?				
39	En las órdenes de compra se indica:				
	a) Descripción detallada del artículo y su calidad	x			
	b) El precio	x			
	c) La cantidad	x			
	d) Plazos de entrega	x			
	e) Condiciones de pago	x			
40	Las órdenes de compra están:				
	a) Selladas y firmada		x		Están autorizadas en el S Flex.
	b) Prenumeradas	x			
	c) Autorizadas	x			
	d) ¿Por quién?	x			Gerente de compras.
41	¿Cuántas copias se preparan de la orden de compra?	x			Dos para el proveedor para el registro de compras.
42	Reciben copia de la Orden de compra:				
	a) Contabilidad		x		
	b) Producción (planificación - almacén)		x		
	c) Recepción		x		
	d) Requirente		x		
	e) Compras	x			
43	¿Son controladas numéricamente las órdenes de compra en las siguientes áreas:				
	a) Compras	x			
	b) Contabilidad			x	Todas tienen un número, pero no sé si tienen un control.
	c) Recepción			x	Todas tienen un número, pero no sé si tienen un control.
	d) Almacén			x	Todas tienen un número, pero no sé si tienen un control.
	e) Producción			x	Todas tienen un número, pero no sé si tienen un control.
	f) Seguimiento			x	Todas tienen un número, pero no sé si tienen un control.
44	¿Existen normas sobre autorizaciones de compra basadas en el monto o límite de esta?	x			
	a) ¿Ese monto es ajustado por inflación?		x		
	b) Indique cómo			x	
45	¿Se manejan datos estadísticos relacionados con el inventario que permitan determinar en qué momento es preciso realizar una compra?		x		
46	¿Existe una sola persona a cargo de elegir el proveedor? Mencione el cargo.	x			Comprador.
47	¿Se tienen en cuenta seguros para la protección de mercancía en curso cuando se realiza la cotización con el proveedor?	x			
48	¿Existe algún control sobre el requerimiento de materia prima por parte del área de producción?			x	Desconozco si tienen un control, pero el sistema permite hacer un seguimiento.
49	¿Se utiliza algún tipo de control de calidad a la mercancía adquirida?	x			
50	¿Existe algún cronograma de compras?		x		

Nro.	Operaciones posteriores a la compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
51	¿Los precios de las compras son revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		x		En algunos casos auditoría interna cotiza algunos bienes y servicios.
	a) ¿Quién lo hace?		x		
	b) ¿Con qué frecuencia?		x		
52	¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones?	x			Del gerente general.
	a) ¿Quién hace el control?		x		Se debe confirmar si existe presupuesto para la compra.
	b) ¿Con qué frecuencia?		x		
53	Los pedidos no cumplidos se mantienen separados en:				
	a) Compras	x			
	b) Contabilidad		x		
	c) Recepción		x		
	d) Almacén		x		
	e) Producción		x		
	f) Seguimiento		x		
54	Los procedimientos y normas vigentes aseguran:				
	a) Un adecuado seguimiento de las compras	x			
	b) Un sistema de reclamos a proveedores	x			

Nro.	Operaciones posteriores a la compra	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
	c) Una información periódica de las órdenes de compra no cumplidas		x		
55	Existen archivos adecuados que contengan:				
	a) Antecedentes de los proveedores	x			Hay una relación de proveedores bloqueados.
	b) Pedidos realizados		x		
	c) Órdenes de compra emitidas		x		
	d) Informes de recepción		x		
	e) Informes de control de calidad		x		
	f) Cotizaciones recibidas		x		
	g) Listas de precios recibidas		x		
56	¿Existen normas y procedimientos para los desembolsos a proveedores?	x			
57	¿Son todos los pagos efectuados en efectivo?		x		
58	¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la O/C?	x			
59	¿Existe una buena comunicación con el área de inventarios al momento de realizar seguimiento a la mercancía adquirida?	x			
60	¿Existe alguien encargado de verificar los precios de la mercancía comprada vs el valor de esta en el mercado?		x		Se busca la opción más económica.
61	De ser afirmativa la respuesta anterior ¿Se realiza este control con frecuencia? ¿Cada cuánto?		x		
62	¿Se verifica que los productos cumplan con las normas y los estándares de calidad requeridos por la empresa?	x			

Nro.	Personal de compras	SÍ	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
63	Los empleados del área de compras rotan:				
	a) Dentro del mismo departamento		x		
	b) Por otros sectores de la organización		x		
64	¿Se obtienen manifestaciones por escrito de los funcionarios y empleados asegurando que no tienen intereses en conflicto con su función?	x			Hay un código de ética. En él se incluye un capítulo sobre conflicto de intereses.
	a) ¿Con qué periodicidad?	x			Solo una vez.
65	¿Se capacita constantemente al personal sobre diferentes técnicas de mercadeo?		x		
66	¿Existe algún inconveniente para un empleado que le impida cumplir con sus funciones en el área?		x		
67	¿Se realizan reuniones para conocer las sugerencias de los empleados respecto a los procesos del área? ¿Cada cuánto se realizan?		x		

Nro.	Cambios en la negociación	SI	NO	N/A	Observaciones, comentarios, aclaraciones
68	Los cambios surgidos en la negociación son:			x	No he tenido esos casos
	a) Gestionados por el área de compras			x	No he tenido esos casos
	b) Autorizados			x	No he tenido esos casos
	c) Por quién			x	No he tenido esos casos
69	¿Todos los que recibieron copia de la orden de compra reciben los cambios ocurridos sobre la misma?			x	No he tenido esos casos

Anexo 5. Cuestionario de autoevaluación y nivel de madurez del sistema de control interno–situación inicial

Sistema de control interno de un proceso de compras	
EMPRESA DE BEBIDAS S.A. Cuestionario de nivel de madurez Proceso/Área evaluada: Compras.	
Objetivo: Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al sistema de control interno de un proceso por parte de su dueño o responsable. Permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y así lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.	
A continuación, usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso de compras	
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: Optimizado (5,00) Administrado (4,00) Definido (3,00) Repetible (2,00) Inicial (1,00)	
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	SITUACIÓN ACTUAL
E.C.	
¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de compras?	2,00
¿La estructura organizacional del área de compras es suficientemente robusta para atender las necesidades del negocio?	2,00
¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y procedimientos para el proceso de compras?	3,00
¿El personal del área de compras cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	N/A
E.R.	
¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de compras?	N/A
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de compras?	1,00
¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso en función de la probabilidad de que el mismo se materialice y el impacto que se pudiera dar en dicho escenario?	1,00
En la evaluación de riesgos del proceso, ¿se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	N/A
Una vez identificados y evaluados los riesgos, ¿se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	N/A
A.C.	
¿Siempre compra a proveedores registrados en el catálogo de proveedores de la empresa?	2,00
¿El control interno es apropiado en el manejo de maestros de proveedores?	2,00
¿Las compras de bienes y servicios son planeadas?	N/A

¿Las compras siempre se hacen dando cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos definidas por la empresa?	2,00
¿Es política contar con proveedores estratégicos y calificados que garanticen la efectividad en la compra?	N/A
A.C.	
¿El precio y las condiciones de los bienes y servicios se autorizan de acuerdo con las políticas establecidas?	2,00
¿Se coloca más de una solicitud de oferta para buscar las mejores condiciones de calidad, economía y oportunidad en la entrega?	3,00
¿La recepción de las cotizaciones se realiza a través de un sistema que garantice total transparencia en la operación?	3,00
¿Se preparan cuadros comparativos de ofertas, donde se registran las condiciones del negocio?	3,00
¿La decisión de compra es autorizada por un nivel que corresponde según las normas existentes?	2,00
¿Exige la política de la empresa que todas las compras por encima de un valor determinado se realicen con la aprobación del comité de compras?	2,00
¿Existe evaluación del área jurídica para definir la necesidad de hacer un contrato o no?	2,00
¿El proceso de compra de bienes y servicios garantiza una adecuada trazabilidad? Solicitud de pedido, colocación de ofertas, recepción de ofertas, cuadros comparativos, liberación de pedidos, recepción de la mercancía y verificación de la factura	2,00
¿Solo se aceptan mercancías y servicios que se hayan solicitado con O/C?	2,00
¿La división de contabilidad compara los precios y condiciones de la factura contra las O/C y se efectúan los cálculos aritméticos?	3,00
¿Se efectúan revisiones periódicas por el área financiera o de auditoría interna para determinar que los precios pagados no exceden los precios corrientes del mercado?	2,00
I&C	
¿Las políticas y procedimientos de compras han sido divulgadas e interiorizadas por los miembros del área de compras, jurídica y de todos los responsables que realizan las solicitudes y aprobaciones de requerimientos de bienes y servicios dentro de la organización?	2,00
¿Se dispone de un registro único de proveedores?	3,00
¿El código de ética incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de compras? ¿Ha sido divulgado a los grupos de interés (accionistas, empleados, proveedores, entre otros)?	2,00
¿Se dejan documentadas las decisiones de compra y contratación en actas debidamente firmadas por el presidente y secretario del comité de compras y/o de la junta directiva según atribuciones definidas en las políticas y procedimientos?	N/A
¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de compras?	N/A
A.M.	

¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de las compras de la organización?	2,00
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de compras?	N/A
¿Se hace seguimiento periódico a la ejecución presupuestal de Capex y OPEX? ¿Se aclara y se aprueba cualquier desviación?	N/A
¿Se definen y cumplen los planes de acción definidos por los dueños del proceso de compras en respuesta a los hallazgos de las auditorías internas o externas?	N/A
¿Se realiza evaluación de proveedores de manera periódica para asegurar la calidad de los productos y servicios adquiridos?	2,00
Suma	52,00
Puntos	24,00
Valoración del control interno	2,17

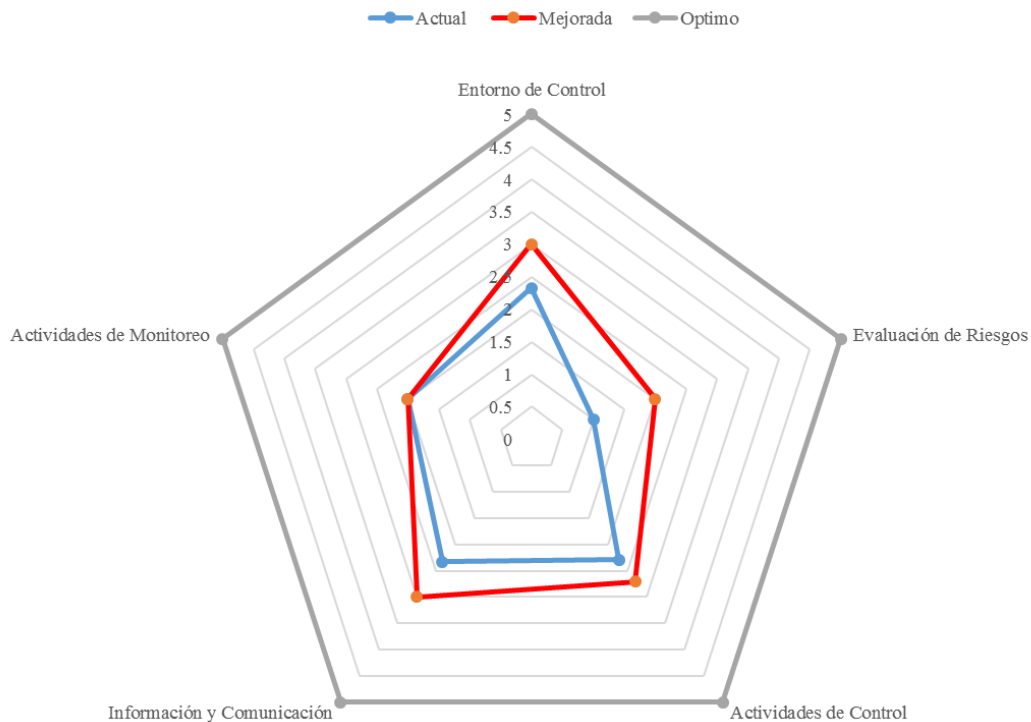
Anexo 6. Cuestionario de autoevaluación y nivel de madurez del sistema de control interno–mejorada

Sistema de control interno de un proceso de compras	
EMPRESA DE BEBIDAS S.A.	
Cuestionario de nivel de madurez Proceso/Área evaluada: Compras	
Objetivo: Esta herramienta está diseñada para realizar una autoevaluación periódica al sistema de control interno de un proceso por parte de su dueño o responsable. Permitirá definir planes de acción y fechas de cumplimiento para cerrar las brechas identificadas y así lograr una mejor calificación en las siguientes autoevaluaciones hasta llegar a un nivel de efectivo.	
A continuación usted encontrará una serie de preguntas como guía para la autoevaluación del sistema de control interno del proceso de compras	
En cada numeral usted debe calificar si el control se aplica con base en los siguientes criterios: Optimizado (5,00) Administrado (4,00) Definido (3,00) Repetible (2,00) Inicial (1,00)	
PREGUNTA EVALUACIÓN CONTROL INTERNO	MEJORADA
E.C.	
¿Están definidos los principios y valores en un código de ética y conducta que incluya el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de compras?	3,00
¿La estructura organizacional del área de compras es suficientemente robusta para atender las necesidades del negocio?	3,00
¿Se cuenta con manuales, normas, políticas y procedimientos para el proceso de compras?	3,00
¿El personal del área de compras cuenta con la experiencia y habilidades necesarias para realizar su trabajo?	N/A
E.R.	
¿Se tienen identificados los objetivos del proceso de compras?	N/A
¿Se identifican los riesgos que pueden impedir los objetivos del proceso de compras?	2,00
¿Se realiza un análisis de los riesgos del proceso en función de la probabilidad de que el mismo se materialice y el impacto que se pudiera dar en dicho escenario?	2,00
En la evaluación de riesgos del proceso, ¿se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	N/A
Una vez identificados y evaluados los riesgos, ¿se define un plan de tratamiento que permita tener un menor riesgo residual?	N/A
A.C.	
¿Siempre compra a proveedores registrados en el catálogo de proveedores de la empresa?	2,00
¿El control interno es apropiado en el manejo de maestros de proveedores?	3,00
¿Las compras de bienes y servicios son planeadas?	N/A

¿Las compras siempre se hacen dando cumplimiento a las normas, políticas y procedimientos definidas por la empresa?	3,00
A.C.	
¿Es política contar con proveedores estratégicos y calificados que garanticen la efectividad en la compra?	N/A
¿El precio y las condiciones de los bienes y servicios se autorizan de acuerdo con las políticas establecidas?	3,00
¿Se coloca más de una solicitud de oferta para buscar las mejores condiciones de calidad, economía y oportunidad en la entrega?	3,00
¿La recepción de las cotizaciones se realiza a través de un sistema que garantice total transparencia en la operación?	3,00
¿Se preparan cuadros comparativos de ofertas, donde se registran las condiciones del negocio?	3,00
¿La decisión de compra es autorizada por un nivel que corresponde según las normas existentes?	3,00
¿Exige la política de la empresa que todas las compras por encima de un valor determinado se realicen con la aprobación del comité de compras?	2,00
¿Existe evaluación del área jurídica para definir la necesidad de hacer un contrato o no?	2,00
¿El proceso de compra de bienes y servicios garantiza una adecuada trazabilidad? Solicitud de pedido, colocación de ofertas, recepción de ofertas, cuadros comparativos, liberación de pedidos, recepción de la mercancía y verificación de la factura	2,00
¿Solo se aceptan mercancías y servicios que se hayan solicitado con O/C?	3,00
¿La división de contabilidad compara los precios y condiciones de la factura contra las O/C y se efectúan los cálculos aritméticos?	3,00
¿Se efectúan revisiones periódicas por el área financiera o de auditoría interna para determinar que los precios pagados no exceden los precios corrientes del mercado?	3,00
I&C	
¿Las políticas y procedimientos de compras han sido divulgadas e interiorizadas por los miembros del área de compras, jurídica y de todos los responsables que realizan las solicitudes y aprobaciones de requerimientos de bienes y servicios dentro de la organización?	3,00
¿Se dispone de un registro único de proveedores?	3,00
¿El código de ética incluye el tratamiento de conflictos de interés en el proceso de compras? ¿Ha sido divulgado a los grupos de interés (Accionistas, empleados, proveedores, entre otros)?	3,00
¿Se dejan documentadas las decisiones de compra y contratación en actas debidamente firmadas por el presidente y secretario del comité de compras y/o de la junta directiva según atribuciones definidas en las políticas y procedimientos?	N/A

¿Se dispone de canales de comunicación para que los grupos de interés denuncien situaciones de fraude asociados al proceso de compras?	N/A
A.M.	
¿Se hace seguimiento periódico al desempeño de las compras de la organización?	2,00
¿Se dispone de indicadores de desempeño para el proceso de compras?	N/A
A.M.	
¿Se hace seguimiento periódico a la ejecución presupuestal de Capex y OPEX? ¿Se aclara y se aprueba cualquier desviación?	N/A
¿Se definen y cumplen los planes de acción definidos por los dueños del proceso de compras en respuesta a los hallazgos de las auditorías internas o externas?	N/A
¿Se realiza evaluación de proveedores de manera periódica para asegurar la calidad de los productos y servicios adquiridos?	2,00
Suma	64,00
Puntos	24,00
Valoración del control interno	2,67

Gráfico 4. Nivel de madurez (actual y mejorado)



Anexo 7. Matriz de riesgo y control

Ítem	Riesgo		Control								
	Nombre de subprocesos	Número de riesgo	Descripción del riesgo	Número de control	Nombre del control	Descripción del control	Dueño del control	Ejecutor del control	Evidencia de control	Tipo	Clasificación
Proveedores	RSK-PTP01	Acuerdos de beneficios entre los proveedores y los funcionarios del área de compras, fuera de las políticas de compras y del código de ética de la empresa.	PTP-01	La selección del proveedor debe ser competitiva y/o según los valores de la empresa.	Los empleados que conforman el equipo de compras firman declaraciones periódicas sobre su responsabilidad e independencia durante su trabajo. También deben firmar las actualizaciones del código de ética.	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de compras	Documentos firmados por los empleados del área de compras.	Manual	Preventivo	Cada vez que ocurre
Master data del proveedor	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-02	Aprobación de modificaciones en los datos maestros del proveedor.	Las configuraciones de proveedores nuevos o cambios de perfiles deben ser aprobados por empleados autorizados antes de ser ingresados en los sistemas S Flex y Max Business. Si se tiene una herramienta en el sistema para añadir/crear nuevos proveedores se requiere de un flujo de aprobación por parte de compras, operaciones y finanzas (impuesto, tesorería, contabilidad), el cual debe ser aprobado en un 100% antes de ser ingresado al <i>master</i> de proveedores.	Gerencia de Administración y Finanzas	Analista de contabilidad	Adecuada segregación de funciones y evidencia de revisión independiente de los cambios en el maestro de proveedores (log de auditoría)	Depende - TI	Preventivo	Cada vez que ocurre
Master data del proveedor	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-03	Aprobación de modificaciones en los datos maestros del proveedor.	El acceso a las funciones de mantenimiento (cambios, modificaciones y actualizaciones) de la <i>master data</i> de proveedor está limitado a personal autorizado por la gerencia de administración y finanzas en el sistema S Flex y Max Business. Al cierre del trimestre, el personal de finanzas realiza una conciliación de la base de datos de Max Business vs. S Flex para asegurar que los proveedores registrados en ambas bases son los mismos. Las diferencias son identificadas y documentadas.	Gerencia de Administración y Finanzas	Jefe de Contabilidad	Formato de solicitud para, debidamente aprobado, ingresar un proveedor o realizar cambios. Conciliación de base de datos Max Business vs. S Flex con documento de soporte firmado y aprobado.	Depende - TI	Preventivo	Cada vez que ocurre
Master data del proveedor	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-04	Aprobación de modificaciones en los datos maestros del proveedor.	El personal encargado del mantenimiento del maestro de proveedores no debería tener acceso ni autoridad para efectuar la programación de pago. Tampoco para la aprobación de facturas de los proveedores.	Gerencia de Administración y Finanzas	Jefe de Contabilidad	Reporte de segregación de funciones y perfiles de usuarios del S Flex y Max Business.	Depende - TI	Preventivo	Cada vez que ocurre
Solicitud de compras	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-05	Revisión <i>master data</i> de proveedores	Si a un proveedor no se le realizan compras en el sistema Max Business y S Flex luego de seis meses, se debe pasar a un estatus de bloqueo / no aprobado. Una vez al año se realiza una revisión a los expedientes de proveedores <i>versus</i> sistemas Max Business y S Flex para actualizar el	Gerente de Gerencia de Administración y Finanzas	Jefe de Contabilidad	Reporte de revisión de estatus del proveedor en sistema. Evidencia de revisión y	Manual	Detectivo	Semestral

Ítem	Riesgo		Control									
	Nombre de subprocesos	Número de riesgo	Descripción del riesgo	Número de control	Nombre del control	Descripción del control	Dueño del control	Ejecutor del control	Evidencia de control	Tipo	Clasificación	Frecuencia
						estatus y actualizar documentos del proveedor.			actualización de documentos del proveedor			
Procesamiento de orden de compra	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-06	Revisión del listado de órdenes de compra de bienes o servicios recibidos y no facturados	Mensualmente se debe emitir en S Flex y Max Business un listado de órdenes de compra por bienes o servicios recibidos y no facturados para ser reconciliados con la respectiva provisión en los estados financieros. Todas aquellas partidas abiertas con una antigüedad de 90 días deben ser revisadas por el jefe de contabilidad.	Jefe de Contabilidad	Coordinador de cuentas por pagar	Reporte o listado de órdenes de compra por bienes o servicios recibidos y no facturados.	Depende - TI	Detectivo	Mensual	
Proveedores	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-07	Hay que asegurar que los proveedores sean apropiados (según los requerimientos) y se seleccionen a través de un proceso de licitación claro y transparente.	Se realizan evaluaciones técnicas, financieras y legales a los proveedores potenciales. El origen de sus capitales es revisado en la lista OFAC. La carga y análisis de los proveedores es realizada por un personal de finanzas y es aprobado por la gerencia de finanzas.	Gerencia de Administración y Finanzas	Jefe de Contabilidad	Checklist de revisión, evaluación y análisis de proveedor.	Manual	Preventivo	Cada vez que ocurre	
Proveedores	RSK-PTP02	Compras realizadas a proveedores no autorizados, ficticios o inadecuados.	PTP-08	Hay que asegurar que los proveedores sean apropiados (según los requerimientos) y se seleccionen a través de un proceso transparente.	<p>Cuando es un nuevo proveedor, la gerencia solicitante y el comprador realizan visitas a las instalaciones de los proveedores para asegurar que cumple con los estándares de la empresa.</p> <p>Auditoría interna en su plan anual debe incluir las visitas a las instalaciones de los proveedores para validar su existencia y si cumplen con los estándares de la empresa.</p>	Gerencia de Administración y Finanzas	Gerencia de Calidad/ Gerencia de Compras/ Gerencia requirente / Auditoría interna	Formato de visita plantas de proveedores, debidamente aprobado	Manual	Preventivo	Cada vez que ocurre	
Master data del proveedor	RSK-PTP03	Compras a proveedores con precios mayores a los ofrecidos en el mercado.	PTP-09	Análisis y evaluación de precio.	Se hace la divulgación de las condiciones requeridas de compra al proveedor. Solicitar mínimo tres cotizaciones en el mercado para realizar un análisis formal y seleccionar el proveedor. Investigar periódicamente los precios del mercado y compararlos con otros proveedores.	Gerente de compras	Compradores	Expediente de orden de compra. Evaluación y análisis de precio vs calidad. Garantía del producto.	Manual	Preventivo	Cada vez que ocurre	

Ítem	Riesgo		Control								
	Nombre de subprocesos	Número de riesgo	Descripción del riesgo	Número de control	Nombre del control	Descripción del control	Dueño del control	Ejecutor del control	Evidencia de control	Tipo	Clasificación
Procesamiento de orden de compra	RSK-PTP04	Límites de autorización incorrectos en S Flex y Max Business.	PTP-10	Revisión de la delegación de autoridad - S Flex/ Max Business.	Siempre que se produzcan cambios o una nueva configuración de los límites de autorización en S Flex y Max Business, deben ser aprobados por un superior (en línea con el DOA) y un miembro de la vicepresidencia de administración y finanzas.	Vicepresidente de Administración y Finanzas	Gerencia de administración y finanzas	Documentación con evidencia de aprobación de los límites de autoridad en S Flex/ Max Business.	Depende - TI	Preventivo	Cada vez que ocurre
General	RSK-PTP05	Registro inexacto de facturas en el sistema contable. Registro de facturas ficticias.	PTP-11	Prevenir registro inexacto de facturas.	El sistema Max Business está configurado para evitar aprobaciones de pago de facturas sin que la orden de compra y los registros de recepción de la mercancía o servicio hagan correlación.	Gerente de Contabilidad	El sistema Max Business	Reporte de las facturas sin orden de compra asociada	Automático	Preventivo	Cada vez que ocurre
Política de compras	RSK-PTP06	Dificultad para identificar responsabilidades en las diferentes etapas del proceso por desconocimiento de las normas y procedimientos.	PTP-12	Manual de política y procedimientos	La empresa define, en un procedimiento formal por escrito, las actividades que se realizarán y los controles que se implementarán en el proceso de compras. El procedimiento también define formalmente los límites de autoridad requeridos, en línea con la matriz de delegación de autoridad aprobada. Los siguientes subprocesos se describen adecuadamente: - Definición de necesidades de compra. - Selección de proveedores y creación de listas de proveedores. - Gestión de contratos. - Gestión de archivos maestros. - Solicitud de pedidos / emisión de pedido. - Facturación El procedimiento está aprobado y comunicado correctamente.	Gerente de Compras/ Gerente de Organización y Método	Gerente de compras	Procedimiento y política de compras	Manual	Preventivo	Anual

Matriz de riesgo y control leyenda

Debe haber una matriz de riesgo y control para cada proceso dentro de la empresa
 - <EMPRESA DE BEBIDAS > - <Compras>

Columna	Encabezado	Descripción
A	Nombre del proceso	Proceso que se evalúa para el control interno.
B	Dueño del proceso	La persona responsable del proceso.
C	Nombre del subproceso	Las actividades involucradas para llevar a cabo el proceso.
D	Número de riesgo	Número de referencia de riesgo con código de identificación (por ejemplo, PTP-RSK04: PTP- Proceso de compras y RSK04 - Riesgo No. 04). Relación uno a muchos entre controles y riesgos (muchos controles pueden estar en su lugar para mitigar un riesgo).
E	Descripción del riesgo	El resultado de si el control se pierde en su lugar o no funciona de manera efectiva. La descripción del riesgo debe ser lo suficientemente genérica para que un control no mitigue más de un riesgo.
F	Número de control	Número de referencia de control con código de identificación (por ejemplo, PTP-04: PTP - Grupo de procesos compras-Cuentas por Pagar, control No. 04). Debe ser único dentro de cualquier matriz de control.
G	Nombre de control	Nombre corto del control.
H	Descripción de control	Una explicación del control que logra el objetivo y evita que ocurra el riesgo. Asegúrese de que la descripción sea de un control y no de un procedimiento. Las descripciones deben detallarse para abordar lo siguiente: quién hace qué, con qué frecuencia y qué se conserva como evidencia.
I	Dueño del control	Persona responsable del control.
J	Ejecutante del control	La persona que realiza el control.
K	Evidencias del control	Documento, archivo, etc. retenidos como evidencia de la ejecución del control.
L	Lugar	Local Corporate El control ocurre / se realiza en un nivel de entidad. El control ocurre / se realiza en un nivel de grupo.
M	Tipo	Manual Depende -TI Automático Los controles manuales son aquellos que se realizan sin medios automatizados. Los controles dependientes de TI son aquellos que se realizan manualmente, pero que requieren información en función de los resultados producidos por el sistema (programa). Los controles automatizados serán principalmente la configuración, asignación de cuentas, interfaz, conversión y acceso al sistema.
N	Clasificación	Preventivo Detectivo Los controles preventivos evitan que se produzcan errores o fraudes. Esto podría dar lugar a una declaración equivocada de los estados financieros. Estos controles detectan errores o fraudes que ya han ocurrido y que podrían dar como resultado una declaración equivocada de los estados financieros.
O	Frecuencia	Diaria Semanal Mensual Trimestral Semestral Anual Cada vez que sucede El control ocurre / se realiza al menos una vez al día. El control ocurre / se realiza al menos una vez a la semana. El control ocurre / se realiza al menos una vez al mes. El control ocurre / se realiza al menos una vez por trimestre. El control ocurre / se realiza al menos dos veces al año. El control ocurre / se realiza al menos una vez al año. El control sucede según sea necesario.

Anexo 8. Análisis Costo Beneficio

I. BENEFICIO DEL PROYECTO (1+2) **S/. 384,750.00**

1 Ahorro por disminución del tiempo medio entre el ingreso del requerimiento y la emisión de la orden de compra

		Situación actual ⁴	Situación mejorada ⁵	Beneficio
Días hábiles entre la aprobación del requerimiento y la emisión de la O/C	A	20	8	12
Número de compras por año (más de S/1000)	B	360	360	
Procesos simultáneos por comprador	C	10	10	
Costo por día del comprador en soles	D	S/. 500	S/. 500	
Ahorro del tiempo medio del comprador	Ax(B/C)xD	S/. 360,000	S/. 144,000	S/. 216,000

2 Ahorros en descuentos preferenciales

		Situación actual	Situación mejorada	Beneficio
Compras en soles	A	S/. 45,000,000	S/. 45,000,000	
Porcentaje de compras con descuentos	B	25.00%	40.00%	
Descuento promedio	C	2.50%	2.50%	
Ahorros en descuentos preferenciales	AxBxC	S/. 281,250	S/. 450,000	S/. 168,750

II. COSTO DEL PROYECTO (3+4) **S/. 310,750**

3 Homologación de proveedores

		Situación actual	Situación mejorada	Costo
Proveedores de más de S/5000	A		375	
Proveedores homologados	B	0.00%	40.00%	
Proveedores por homologar	C=AxB		150	
Costo por día del comprador en soles	D		S/. 500	
Días destinados a la homologación de cada proveedor	E		3	
Costo del tiempo medio del comprador	CxDxE	S/. 0	S/. 225,000	S/. 225,000

4 Interfaz automático

		Situación actual	Situación mejorada	Costo
Costo hora de proveedor tercero	A		S/. 1,750	
Horas	B		49	
Costo por la interface automática	AxB	S/. 0	S/. 85,750	S/. 85,750

ANÁLISIS COSTO BENEFICIO **I-II** **S/. 74,000**

⁴ Información proporcionada por el Gerente de Suministros de Empresa de Bebidas S.A. en la reunión de cierre del 12 de abril de 2019.

⁵ Validación basada en el juicio de expertos.

Notas biográficas

Óscar Paolo Ramírez García

Nació en Huancayo, el 13 de setiembre de 1982. Economista, egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del Perú. Cuenta con una Especialización en Valorización de Empresas en la Universidad del Pacífico, y otra en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales en la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene más de seis años de experiencia en auditoría tributaria en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat) y seis años de experiencia en el sector privado en consultoría tributaria. Actualmente, desempeña el cargo de especialista 4 en la Gerencia de Fiscalización Internacional y Precios de Transferencia en la Sunat.

Luis Iván Alejandro Véliz

Nació en Lima, el 6 de marzo de 1970. Contador Público Colegiado por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con una Diplomatura de Tributación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Posee más de quince años de experiencia en auditoría interna y externa. Ha trabajado veinte años en el sector privado. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Auditoría Interna en Justpoint Investments S.L.

Karen Mercedes Romero Quiroz

Nació en Huacho, el 24 de setiembre de 1989. Contador público por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión – Huacho. Cuenta con una Especialización en Finanzas Corporativas en la Universidad del Pacífico y una Especialización en Normas Internacionales de Información Financiera en la Universidad ESAN.

Posee más de siete años de experiencia en el ámbito tributario. Ha seguido especializaciones en Derecho Tributario Internacional, en Tributación Internacional y Precios de Transferencia en la Universidad ESAN, y en Permanent Establishment en el IBFD. Actualmente, desempeña el cargo

de especialista en la Gerencia de Fiscalización Internacional y Precios de Transferencia en la Sunat.